



INTRAPRENEURSHIP MONITOR 2023

□ □ □ □

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. Matthias Schneid, 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
Beschreibung der untersuchten Unternehmen	07
Intrapreneurship in Deutschland	11
Make-or-Buy: Setzen Unternehmen bei Intrapreneurship eher auf interne oder externe Innovationspotenziale?	12
Automobilbranche erhöht Intrapreneurship- Aktivitäten	13
Auswirkungen der wirtschaftlichen Situation auf Intrapreneurship-Aktivitäten	14
Intrapreneurship-Abteilung	16
Aufbau der Intrapreneurship-Abteilungen	18
Ausgestaltung von Intrapreneurship-Programmen	20
Intrapreneurship und Arbeitgeberattraktivität: Ein zweischneidiges Schwert?	21
Erfolg von Intrapreneurship-Aktivitäten	24
Intrapreneur im Gespräch - Aktuelle Trends und Entwicklungen	27
Interview zum Thema Karrierepfad Intrapreneur mit Dr. Slawa Tomin (someventure GmbH)	28
Interview zum Thema Intrapreneurship bei der Bundeswehr mit Matthias Hoffmann (UniBw M)	33
Herausforderungen für Intrapreneurship	37
Unternehmerische Signale & Intrapreneurship- Aktivitäten von DAX-Unternehmen	41
Literaturverzeichnis	44
Anhang	45

Vorwort

Willkommen zum vierten Intrapreneurship Monitor! Auch dieses Jahr beleuchten wir gemeinsam mit dem August-Wilhelm Scheer Institut wieder die Intrapreneurship-Aktivitäten deutscher Unternehmen. Die aktuelle Lage präsentiert sich jedoch herausfordernd: Spürbare Inflation, gestiegene Energiekosten, Unsicherheiten in den Lieferketten und eine angespannte Wirtschaftslage trüben die Perspektiven für Unternehmen. Diese Umstände hinterlassen ein Klima der Unsicherheit bezüglich der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung und ihrer möglichen Auswirkungen auf die Unternehmenslandschaft. Unternehmen neigen in solchen Zeiten dazu, sich verstärkt auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und halten sich mit risikoreichen Innovationsvorhaben zurück. Jedoch bieten wirtschaftliche Krisen nicht nur Herausforderungen, sondern auch die Gelegenheit, etablierte Geschäftsmodelle zu überdenken und neue Entwicklungen zu initiieren.

Es ist daher spannend zu beobachten, wie Unternehmen ihre Intrapreneurship-Aktivitäten in diesem Jahr ausgerichtet haben. Mit unserem vierten Intrapreneurship Monitor haben wir die Möglichkeit, Vergleiche zu den Vorjahren zu ziehen sowie potenzielle Trends und Veränderungen zu identifizieren. Unsere Ergebnisse beruhen wie gewohnt auf wissenschaftlichen Analysen, Experteninterviews und Marktauswertungen. Dadurch bieten wir Ihnen einen umfassenden Überblick über die Hintergründe, Herausforderungen und die Wirksamkeit von Intrapreneurship-Aktivitäten in Deutschland. Insbesondere untersuchen wir erstmals in diesem Jahr die Auswirkungen von Intrapreneurship auf die Arbeitgeberattraktivität für bestehende und zukünftige Mitarbeiter.

Wir hoffen, dass dieser Monitor nicht nur neue Erkenntnisse liefert, sondern auch als Inspiration dient, um den Wandel Ihres Unternehmens in diesen turbulenten Zeiten erfolgreich voranzutreiben. Möge er Ihnen bei der Identifizierung wichtiger Informationen und Best-Practices für Ihr Unternehmen behilflich sein. Viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung neuer Erkenntnisse!



Prof. Dr. Rodrigo Isidor



Prof. Dr. Matthias Baum



Executive Summary

Innovationsförderung bildet das Herzstück jeder zukunftsorientierten Unternehmensstrategie und ist von entscheidender Bedeutung für die langfristige Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Das Steigern der eigenen Innovationsfähigkeit und das Heben interner Potenziale sind jedoch komplexe Herausforderungen. Unser jährlicher Intrapreneurship Monitor fungiert als wertvolle Ressource, um Unternehmen und Entscheidungsträger in diesem Prozess zu unterstützen. Er bietet einen kompakten Überblick über die aktuellen Trends und bewährte Praktiken im Bereich Intrapreneurship. Basierend auf praxisorientierten Untersuchungen liefern wir entscheidende Einblicke in die erfolgreiche Implementierung und Steuerung von Intrapreneurship-Aktivitäten und fungieren als Orientierungspunkt in der herausfordernden Intrapreneurship-Landschaft. Unsere diesjährigen Erkenntnisse resultieren aus

einer dreifachen Quellenlage. In erster Linie beruhen sie auf einer Umfrage unter 481 deutschen Unternehmen, die quantitative Daten zu Intrapreneurship-Aktivitäten bereitstellt. Diese Umfrage fasst zusammen, wie Unternehmen Intrapreneurship umsetzen und mit den aktuellen Hindernissen und Herausforderungen umgehen. Zweitens bieten unsere Experteninterviews eine tiefgreifende Analyse. In diesem Intrapreneurship Monitor geben uns die someventure GmbH sowie die Universität der Bundeswehr München spannende Einblicke in ihre Intrapreneurship-Aktivitäten. Zu guter Letzt haben wir das unternehmerische Verhalten der DAX-Unternehmen untersucht und deren angewandte Kommunikationsstrategien auf dem Gebiet des Intrapreneurships betrachtet. Zusammen ergeben diese Quellen ein umfassendes Bild über die aktuellen Themen und Trends im Intrapreneurship für das Jahr 2023.

Was sind die Kernergebnisse unserer Studie:

- 1 Wirtschaftliche Stimmungslage:** Die schlechtere wirtschaftliche Stimmungslage schlägt sich nun leider auch auf die Intrapreneurship-Aktivitäten nieder. Wir beobachten erstmals einen leichten Rückgang bei den Intrapreneurship-Aktivitäten, bedingt durch finanzielle Herausforderungen und gestiegene Rentabilitätserwartungen.
- 2 Automobilbranche im Aufbruch:** Im Gegensatz zu anderen Branchen verstärkt die Automobilbranche trotz der allgemeinen wirtschaftlichen Stimmungslage massiv ihre Intrapreneurship-Aktivitäten. Die Gründe hierfür könnten entweder in einem „Krisenmodus“ oder in einem positiven Lerneffekt aus früheren (falschen) Innovationsentscheidungen liegen.
- 3 Steigende Professionalisierung:** Es gibt einen klaren Trend zur Professionalisierung der Intrapreneurship-Aktivitäten. Die Ergebnisse zeigen eine Verlagerung der Intrapreneurship-Abteilungen von der Geschäftsführung hin zu den Fachabteilungen. Zudem sind stabilere Governance-Strukturen erkennbar, wodurch weniger externe Unterstützung zur Steuerung der Aktivitäten benötigt wird.
- 4 Erfolg der Intrapreneurship-Aktivitäten:** Sowohl objektive als auch subjektive Erfolgsindikatoren belegen generell einen positiven Einfluss von Intrapreneurship-Aktivitäten. Bei Unternehmen mit eigener Intrapreneurship-Abteilung fällt dieser Effekt besonders stark aus.
- 5 Innovationsinitiativen benötigen Zeit:** Intrapreneurship-Aktivitäten benötigen Zeit, um ihr volles Wirkungspotenzial zu entfalten. Ein frühzeitiger Abbruch oder gar das Unterlassen wichtiger Innovationsprozesse können langfristig negative Auswirkungen haben.
- 6 Arbeitgeberattraktivität:** Intrapreneurship-Aktivitäten erhöhen die Arbeitgeberattraktivität. Sie scheinen auch (Selbst-)Selektionsprozesse von Mitarbeitenden zu initiieren und können dadurch mit einer erhöhten Fluktuation einhergehen. Umso wichtiger ist es, Intrapreneurship-Programme strategisch in der Kommunikation einzusetzen.
- 7 Make-and-Buy-Entscheidung:** Der Aufbau eigener Intrapreneurship-Aktivitäten steht nicht im Widerspruch zu Akquisitionen oder Beteiligungen beispielsweise an Start-ups. Während eigene Intrapreneurship-Programme eher darauf abzielen, Innovationen nahe bestehender Kerngeschäfte hervorzubringen, sollen Investitionen in externe Start-ups das Portfolio eher erweitern. Diese hybride Strategie ermöglicht die Nutzung sowohl interner als auch externe Innovationspotenziale, um die Wettbewerbsposition zu stärken.
- 8 Kommunikationsstrategien der DAX-Unternehmen:** Abhängig von der jeweiligen wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens, wählen DAX-Unternehmen unterschiedliche Strategien, um ihr unternehmerisches Handeln zu kommunizieren. Besonders häufig werden die sog. „Aufbruchs-Strategie“ und „Konservative-Strategie“ gewählt.

Intrapreneurship - Eine begriffliche Einordnung

Derzeit gibt es immer noch keine einheitliche Definition von Intrapreneurship. Vielfach werden verwandte Begriffe synonym verwendet oder verschiedene Aktivitäten darunter subsumiert. In unserem Intrapreneurship Monitor unterscheiden wir zwischen zwei Facetten von Intrapreneurship.

„Intrapreneurship besitzt eine nach innen und eine nach außen gerichtete Facette.“

Die erste, nach innen gerichtete Facette von Intrapreneurship umfasst das proaktive, vorausschauende und unternehmerische Verhalten von Mitarbeiter:innen innerhalb einer Organisation und kommt eher einem Bottom-Up-Ansatz gleich. Das Ziel dieser

Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeitererebene 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 auf Organisationsebene ist eher ein Top-Down-Ansatz und umfasst sämtliche Aktivitäten, welche Organisationen nutzen, um ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Dazu gehören beispielsweise die externe Beteiligung und Kooperation durch Zukäufe von branchennahen oder branchenfremden externen Start-ups, Accelerator-Programmen und Inkubatoren.

Beschreibung der untersuchten Unternehmen

Der Intrapreneurship Monitor 2023 ist auch dieses Jahr wieder die größte Intrapreneurship-Umfrage im deutschsprachigen Raum. Das Kernstück des Monitors bildet eine umfassende quantitative Untersuchung, die einen aktuellen Überblick über die Verwendung und Verbreitung von Intrapreneurship-Aktivitäten in deutschen Unternehmen zulässt. Dieses Jahr haben wir 481 Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Bereichen zu ihren Intrapreneurship-Aktivitäten befragt.

„Der Intrapreneurship Monitor 2023 ist die größte Intrapreneurship-Umfrage im deutschsprachigen Raum.“

Der Anteil der Unternehmen aus dem Transportsektor wurde dieses Jahr auf 12% gesteigert (im letzten Jahr waren es etwa 7%). Auch Dienstleistungen (21%) und Chemie (13%) sind dieses Jahr etwas stärker vertreten, während Automobile (6%) und Energie (3%) ungefähr gleiche Anteile besitzen. Ähnlich wie im letzten Jahr sind viele Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (IKT) (28%) vertreten, was die weiterhin aktuelle Bedeutung der Digitalisierung widerspiegeln soll. Den Anteil der IT-Branche und den

Anteil des produzierenden Gewerbes (16%) haben wir zugunsten einer besseren Vertretung anderer Branchen im Vergleich zum letzten Jahr (21%) etwas reduziert.

„Wir haben 481 Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Bereichen zu ihren Intrapreneurship-Aktivitäten befragt.“

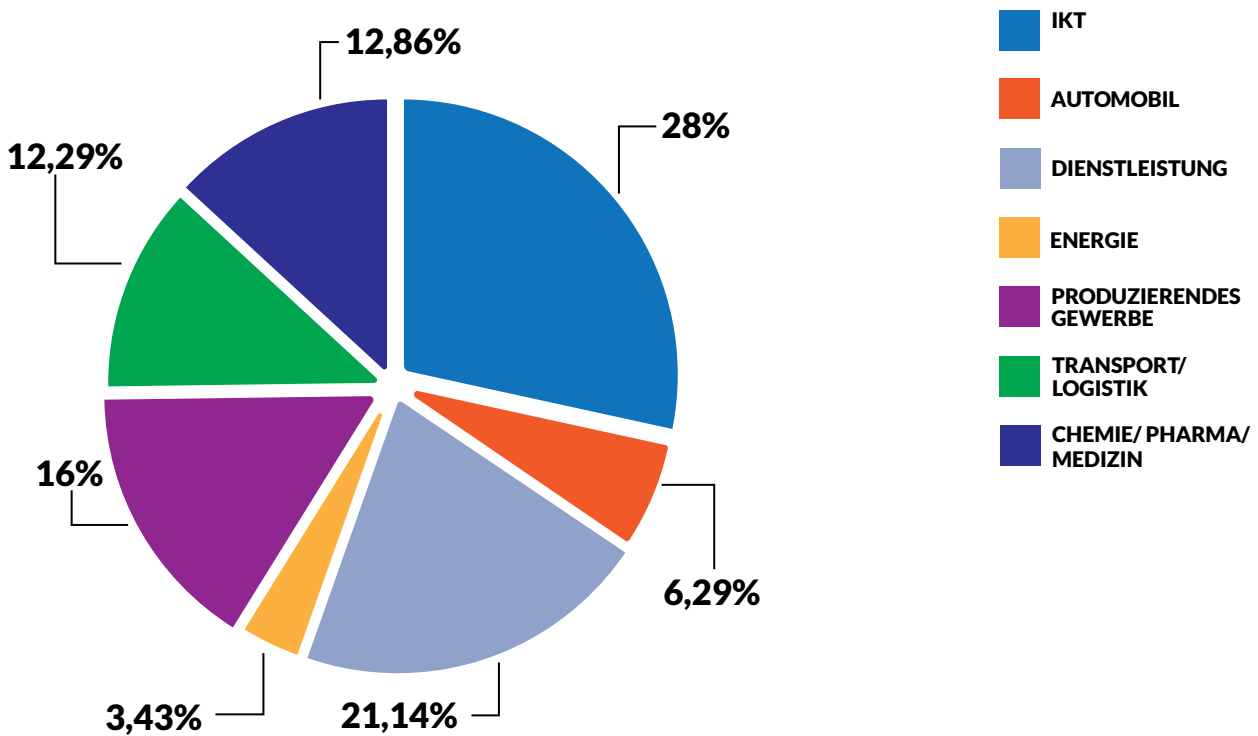


Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Wie bereits aus der Branchenverteilung zu vermuten, stammen die meisten befragten Ansprechpartner aus der IT-Abteilung von Unternehmen (15%). Interessant ist, dass wir in diesem Jahr einen weiteren Rückgang der Anzahl der Ansprechpartner in Management-/Geschäftsleitungspositionen (11%) zugunsten von einigen anderen Fachbereichen beobachten. Wir können beispielsweise deutliche Steigerungen im HR/Personalwesen (10%) und Controlling/Finanzen (10%) beobachten. Rückblickend auf

die vergangenen Erhebungen lässt sich feststellen, dass sich die Verantwortung für Intrapreneurship-Aktivitäten tendenziell von der Geschäftsleitung zunehmend hin zu Fachabteilungen verlagert. Im Jahr 2020 lag der Anteil der Befragten in Geschäftsführung/Geschäftsleitung noch bei 33%, im Vergleich zu 15% im Vorjahr. Ein Aspekt, auf den wir zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal vertiefend eingehen möchten, ist der Aufbau der Intrapreneurship-Abteilung.

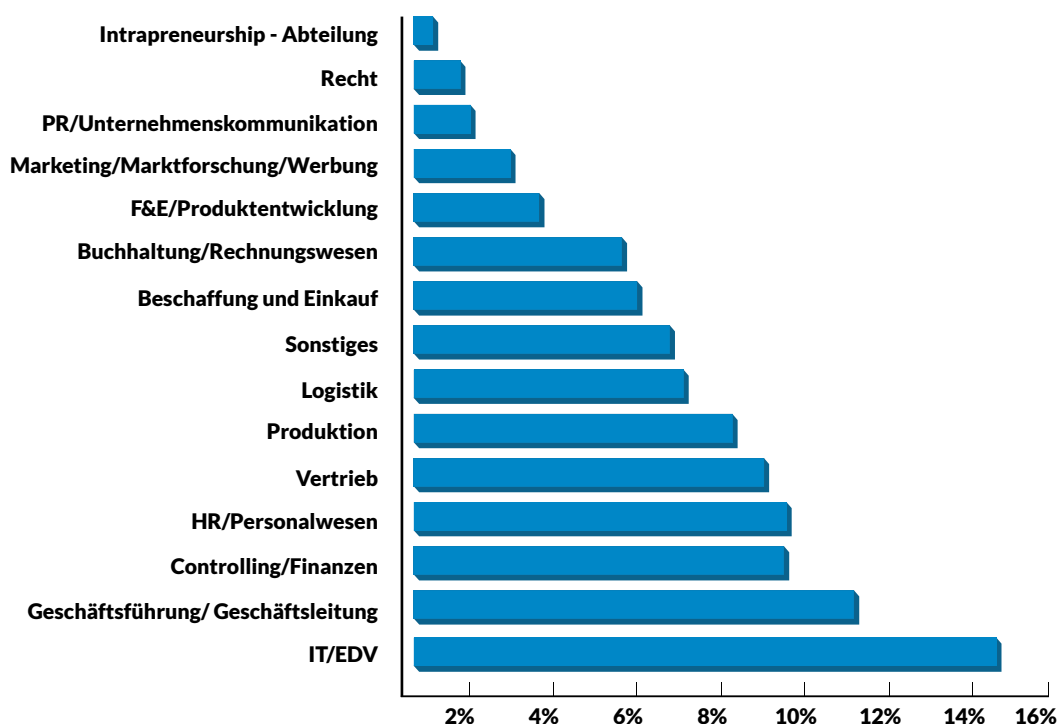


Abbildung 2: Tätigkeitsbereich der befragten Personen

Von den befragten Unternehmen beschäftigen 47% weniger als 250 Mitarbeiter:innen und gehören zur Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen. Der durchschnittliche Frauenanteil der befragten Unternehmen beträgt 44% und liegt damit etwas unter dem Anteil weiblicher Beschäftigter in Deutschland (47% im Jahr 2022, laut Statistischem Bundesamt, 2023). Der diesjährig vertretene Frauenanteil sollte aber natürlich einen etwas geringeren Anteil aufweisen, da die befragten Unternehmen zu etwa einem Drittel aus dem IKT-Bereich kommen und der aktuelle Anteil von Frauen in IT- und Telekommunikationsunternehmen bei nur 15% liegt (laut Bitcom e.V., 2023). Der im Monitor vertretene Frauenanteil

von 44% kann daher aber sogar als erfreulich hoch gewertet werden.

Der Anteil und die Zusammensetzung der Familienunternehmen sind nahezu identisch wie im letztjährigen Monitor. Aufgrund der großen wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland stellen diese ungefähr ein Drittel (29%) der untersuchten Unternehmen. In den meisten Unternehmen sind auch Familienangehörige in Führungspositionen zu finden (91%). Bei lediglich 9% der Familienunternehmen hat die Eigentümerfamilie überhaupt keine Verantwortung in der Geschäftsführung.

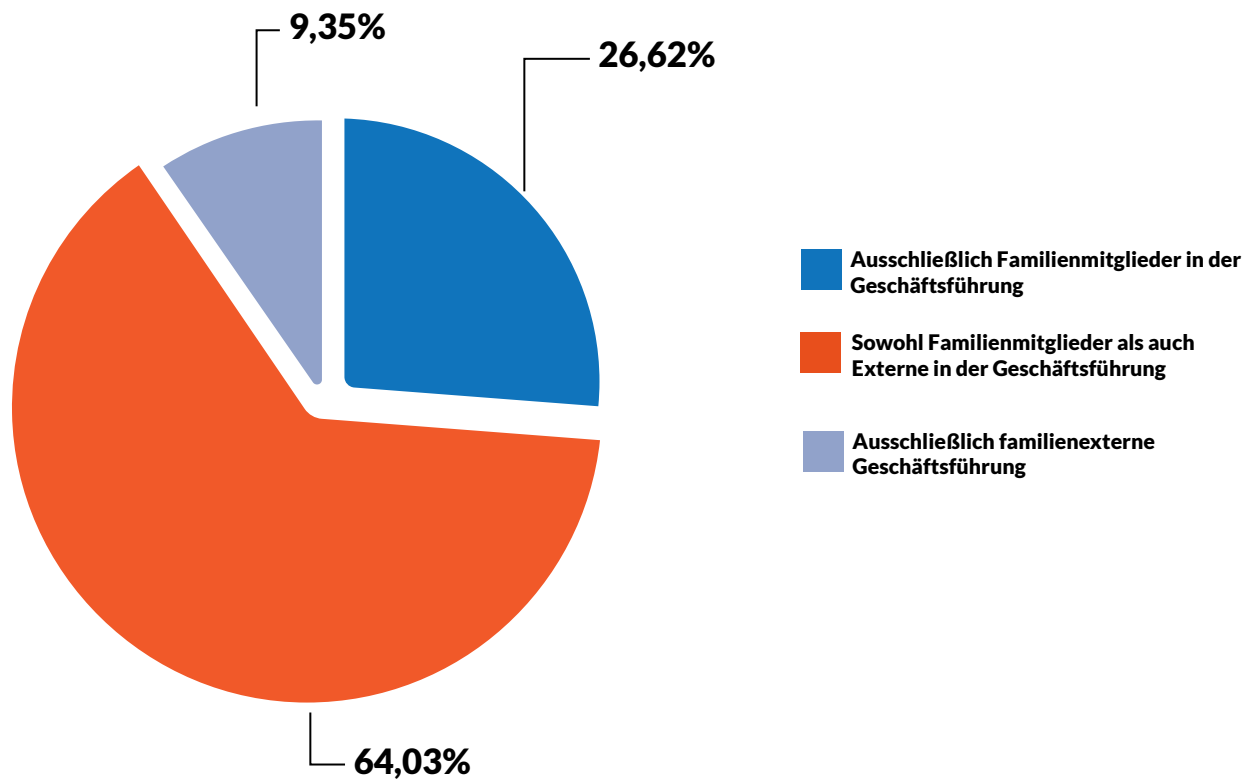


Abbildung 3: Geschäftsführung von Familienunternehmen

Von den teilnehmenden Unternehmen sind 10% jünger als 13 Jahre und 50% der teilnehmenden Unternehmen sind unter 41 Jahre alt. Bedenkt man, dass insgesamt etwa die Hälfte aller deutschen mittelständischen Unternehmen maximal 30 Jahre alt sind (Commerzbank AG, 2017) und die Lebensdauer von deutschen Unternehmen im Durchschnitt zwölf Jahre beträgt (nach Untersuchungen der Universität Rostock, 2023), handelt es sich in der von uns untersuchten Stichprobe um am Markt etablierte Unternehmen. Dies schlägt sich folglich auch in der Umsatzverteilung nieder. 49% der befragten Unternehmen hatten einen Umsatz von weniger

als 100 Millionen Euro und 14% der Unternehmen verzeichneten einen Umsatz von sogar mehr als 1 Milliarde Euro.

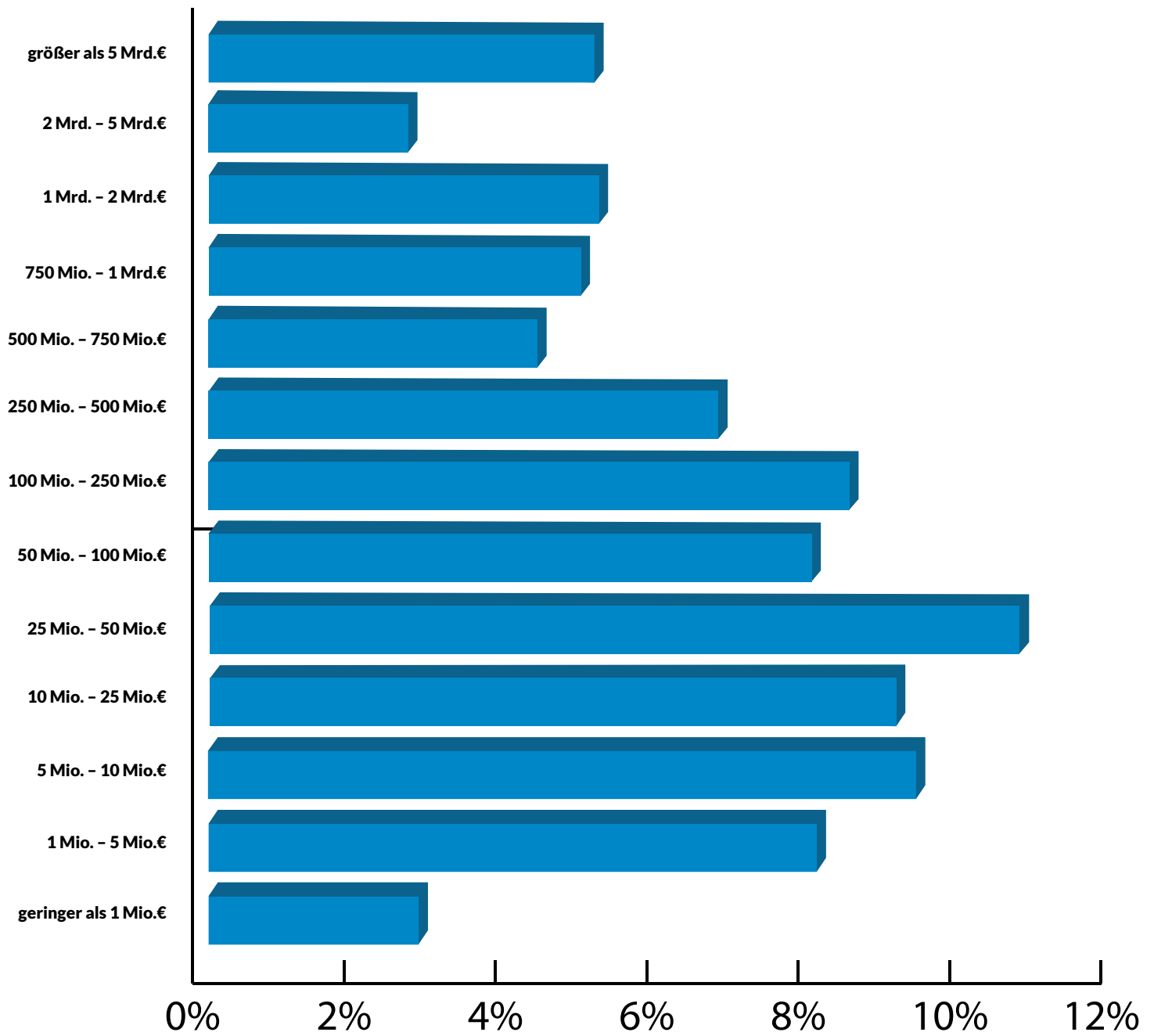


Abbildung 4: Umsätze der befragten Unternehmen



Intrapreneurship in Deutschland

Make-or-Buy: Setzen Unternehmen bei Intrapreneurship eher auf interne oder externe Innovationspotenziale?

In einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Geschäftswelt haben sich die Marktbedingungen dramatisch verändert. Die stetigen gesellschaftlichen und technischen Veränderungen bedingen immer kürzere Produktlebenszyklen sowie manchmal sogar die Obsoleszenz ganzer Geschäftsbereiche. Dies erfordert von Unternehmen eine fortwährende kritische Neubewertung ihrer Geschäftsmodelle, um nicht selbst irgendwann obsolet zu werden. Der Innovationsdruck, der häufig mit diesen Bedingungen einhergeht, wird von Unternehmen und Branchen auf unterschiedliche Weise bewältigt.

„Eine hybride Strategie zur Innovationsgenerierung ermöglicht die Nutzung sowohl interner als auch externer Innovationspotenziale.“

Einerseits können Unternehmen dieses Problem aus sich selbst heraus mit internen Ressourcen angehen, wobei sie – idealerweise – kontinuierlich Prozesse entwickeln, um regelmäßig Innovationen hervorzubringen. Hierfür eignen sich interne Innovationsprogramme wie Intrapreneurship-Initiativen, die das Wissen und die Kreativität ihrer eigenen Mitarbeiter für die Generierung neuer Innovationen einsetzen (Intrapreneurship auf Mitarbeiterebene). Andererseits können sie Innovationen und frische Perspektiven von außen akquirieren. So erwerben bspw. größere Pharma-Unternehmen häufig kleine Labore oder Start-ups, die innovative Lösungen entwickeln, um deren Wissen zu assimilieren (Intrapreneurship auf Organisationsebene). Dies erspart den Aufbau interner Prozesse zur Innovationsgenerierung, bringt aber eigene Risiken mit, die sich durch Zukäufe ergeben können. Die Pharma-Branche liefert auch sehr prominente Beispiele für ebensolche Risiken, die mit Zukäufen verbunden sein können, wie etwa der Kauf von Monsanto durch den Bayer-Konzern. Diese beiden Herangehensweisen erinnern an eine klassische „Make-or-Buy“-Entscheidung. Unsere Beobachtungen verdeutlichen jedoch, dass es sich im Fall von Intrapreneurship nicht um eine klare „Entweder-oder“-Entscheidung handelt. Tatsächlich geben 71% der Unternehmen, die nach innen gerichtete Intrapreneurship-Aktivitäten

anbieten, an, ebenfalls nach außen gerichtete Intrapreneurship-Aktivitäten auf Organisationsebene (z.B. Akquise oder Beteiligung an Start-ups) zu betreiben. Diese Unternehmen setzen demnach gleichermaßen auf das interne Innovationspotenzial sowie auf externe Innovationsimpulse.

Eine tiefergehende Untersuchung konkreter Entscheidungen zeigt jedoch, dass beide Herangehensweisen verschiedene Ziele verfolgen. Während Intrapreneurship-Programme auf einen Innovationsoutput abzielen, der stark an bestehenden Kunden und Produktportfolios angelehnt ist, investieren 51% der Unternehmen sowohl in branchennahe als auch interessanterweise in branchenfremde Start-ups. Wir gehen davon aus, dass branchenfremde Zukäufe dabei das Portfolio durch neue Produkte oder das Unternehmen insgesamt durch neue Geschäftsbereiche verbreitern sollen. Interne Innovationsprogramme zielen hingegen eher auf die Entwicklung von Innovationen in der Tiefe des Unternehmens ab bzw. sollen sich um das aktuelle Kerngeschäft herumentwickeln. Diese Beobachtung lässt sich auch anhand der Taxonomieanalyse zur aktuellen Ausrichtung der Intrapreneurship-Programme bestätigen, auf die wir auf S. 20 nochmal ausführlicher eingehen. Zusammenfassend kann man festhalten, dass der Aufbau eigener Intrapreneurship-Aktivitäten somit nicht im Widerspruch zu Akquisitionen oder Beteiligungen an Start-ups steht. Da eigene Intrapreneurship-Programme eher darauf abzielen, Innovationen nahe bestehender Kerngeschäfte hervorzubringen und Investitionen in externe Start-ups das Portfolio eher erweitern, kann auch eine hybride Strategie bzw. eine „Make-AND-Buy“-Strategie verfolgt werden. Dies ermöglicht die Nutzung, sowohl interner als auch externer Innovationspotenziale, um die Wettbewerbsposition zu stärken.

Automobilbranche erhöht Intrapreneurship-Aktivitäten

Momentan sehen wir erstmals seit zwei Jahren einen geringen branchenübergreifenden Rückgang der Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeiter- (auf 52%) und Organisationsebene (auf 49%). Für uns ein eindeutiges Indiz, dass sich das derzeitige Wirtschaftsklima allmählich auch auf die Intrapreneurship-Aktivitäten auswirkt. Zwar konnten viele der angebotsseitigen Engpässe, die die Produktion im vergangenen Jahr deutlich bremsen, beseitigt werden. Allerdings stagnierte die deutsche Wirtschaft im ersten Halbjahr 2023, was zweifellos auch

auf die anhaltende Abkühlung der Weltwirtschaft auf der Nachfrageseite zurückzuführen ist. So hat sich die Stimmung laut Ifo-Konjunkturprognose Herbst 2023 in den letzten Monaten in fast allen deutschen Wirtschaftszweigen deutlich eingetrübt. Wir vermuten, dass aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen Unternehmen weniger Ressourcen für mittel- und längerfristige Projekte bereitstellen und dies für den leichten Rückgang bei den Intrapreneurship-Aktivitäten verantwortlich ist.

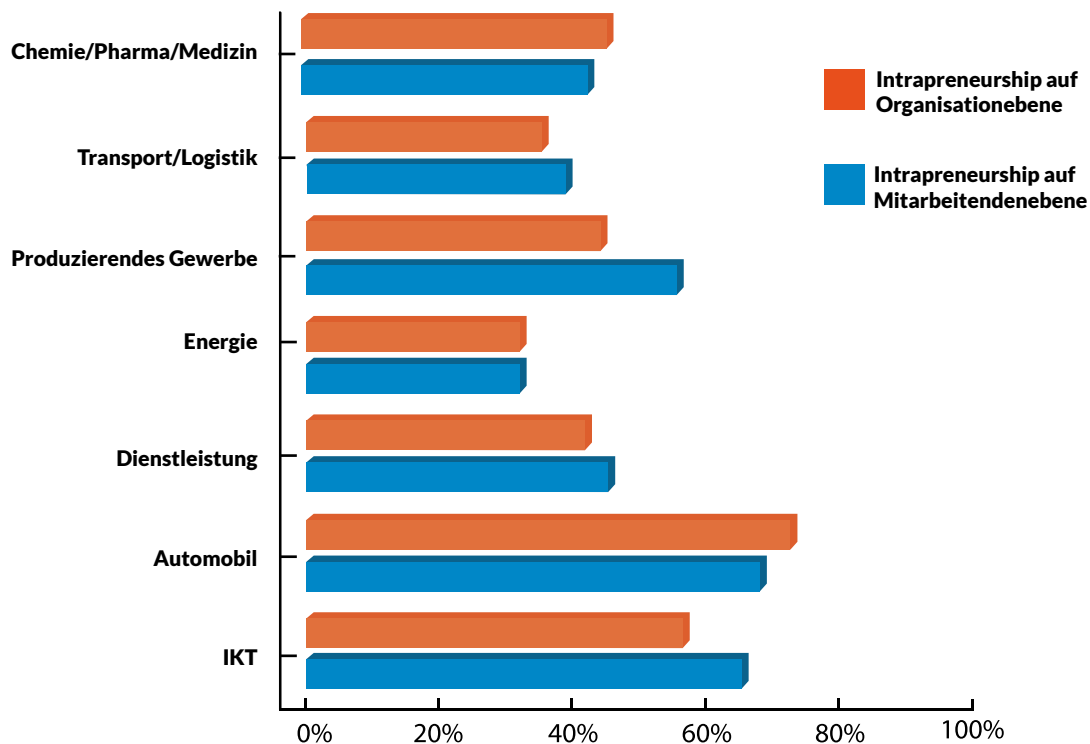


Abbildung 5: Verbreitung von Intrapreneurship-Aktivitäten

Die einzige Branche, die einen sehr starken Anstieg ihrer Intrapreneurship-Aktivitäten verzeichnet, ist die Automobilbranche. In den letzten Jahren haben wir darüber berichtet, dass die Automobilbranche hinsichtlich der Intrapreneurship-Aktivitäten immer das Schlusslicht bildete und sich im Vergleich zu anderen Branchen Intrapreneurship nur zaghaft einsetzte. Nun sehen wir jedoch, dass die Automobilbranche die anderen Branchen hier sogar überholt. Ein möglicher Grund für die gestiegenen Intrapreneurship-Aktivitäten in dieser Branche kann der Wechsel in einen innovationshungrigen Krisenmodus sein. Trotz der aktuellen guten Gewinne deutscher Autobauer schwebt über der gesamten deutschen Automobilindustrie die bisher ungelöste Herausforderung des zu spät angegangenen Übergangs zur

Elektromobilität sowie potenzielle Veränderungen im Bereich der Mobilität insgesamt. Die Absatzzahlen des für die deutsche Autoindustrie so wichtigen Absatzmarktes in China belegen, dass rund die Hälfte aller Neuzulassungen in diesem Jahr bereits rein elektrisch oder hybride Fahrzeuge sind (Sackmann, 2023). Bei den verkauften Elektrofahrzeugen führen zudem die chinesischen Anbieter deutlich vor den deutschen Autobauern. BYD verkaufte beispielsweise allein in den ersten fünf Monaten des Jahres 2023 in China dreimal so viele Elektrofahrzeuge wie alle westlichen Marken zusammen. Diese Zahlen lassen sich als eine alarmierende Umkehr des Marktes interpretieren (Steingart, 2023). Aber nicht nur der Konkurrenzdruck, sondern auch der sich andeutende gesellschaftliche Wandel hin zu neuen

Mobilitätsformen und neuen innovativen Mobilitätsdienstleistungen sollte die Notwendigkeit für einen langfristigen Strukturwandel sowie den Bedarf an neuen Geschäftsmodellen weiter unterstreichen. Möglicherweise haben die Automobilhersteller dies

nun erkannt und möchten durch Intrapreneurship-Aktivitäten die Entwicklung von Innovationen und insbesondere neuen Geschäftsmodellen rund um das Thema Mobilität vorantreiben.

Auswirkungen der wirtschaftlichen Situation auf Intrapreneurship-Aktivitäten

Um Innovationen im eigenen Unternehmen zu fördern, gibt es verschiedene Maßnahmen. Ähnlich wie im letzten Jahr versuchen Unternehmen generell, ihre Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren, damit diese das Potenzial von Intrapreneurship erkennen und entwickeln können (67%). Diese Maßnahme wird zwar etwas weniger häufig als letztes Jahr genutzt (78%), jedoch sticht diese gegenüber den anderen Maßnahmen doch deutlich hervor. Denn auch wenn sich die Favorisierung der Maßnahmen im Vergleich zu letztem Jahr kaum verändert hat, so scheinen Unternehmen die Intensität insbe-

sondere von ressourcenintensiven Maßnahmen deutlich zu reduzieren. So sank die Nutzung interner finanzieller (39%), zeitlicher (36%) und materieller (35%) Ressourcen im Vergleich zum Vorjahr um fast die Hälfte. Noch stärker trifft dies die noch kostenintensivere Nutzung externer Ressourcen. Im letzten Jahr berichten fast zwei Drittel der Unternehmen, dass Sie externe Ressourcen nutzen. Dieses Jahr greifen nur 10% auf externe Hilfe bei der Durchführung/Steuerung und lediglich 19% auf externe Hilfe bei der Implementierung eines Intrapreneurship-Programms zurück.

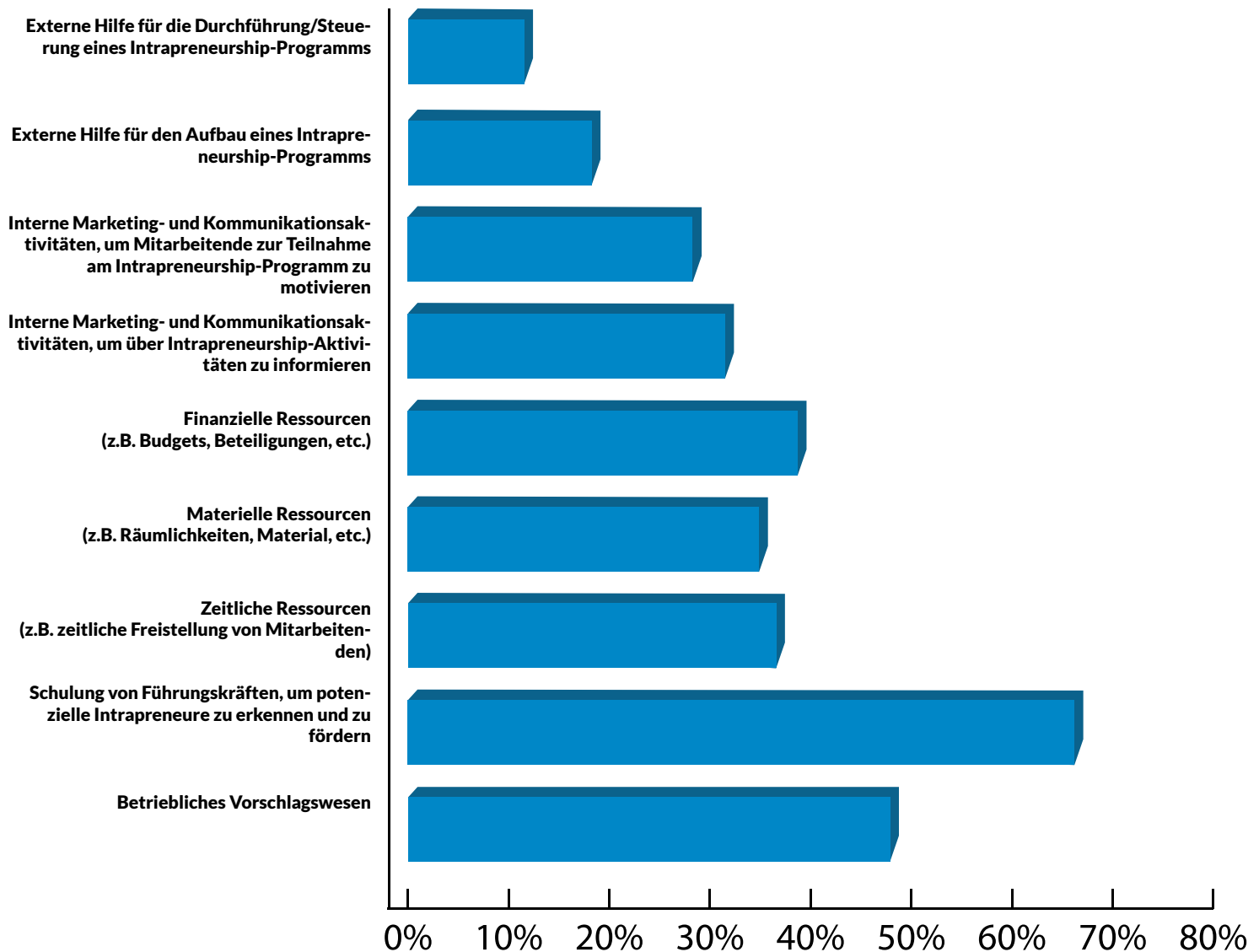


Abbildung 6: Förderung von Intrapreneurship-Aktivitäten

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, interpretieren wir diese Entwicklung als Reaktion der Unternehmen auf die vorherrschende allgemeine Wirtschaftsstimmung. In unsicheren wirtschaftlichen Lagen wägen Unternehmen genauer ab, ob sie in Innovationsprojekte investieren. So warnte die DIHK bereits Mitte des Jahres vor einer aktuellen Investitionszurückhaltung aufgrund der schlechten Stimmungslage. Zudem fand eine IHK-Konjunkturumfrage jüngst heraus, dass insbesondere bei mittelständischen Unternehmen sich Investitionen in unsicheren Zeiten eher auf Substanzerhaltung konzentrieren, wohingegen Investitionen in Produktinnovationen vermehrt eingestellt werden (IHK Erfurt, 2023). Nach einer Einschätzung in der Konjunkturprognose des wirtschaftlichen Sachverständigenrates (März, 2023) verschärft die aktuelle Zinswende mit steigenden Zinsen diese Entwicklung zusätzlich und dämpft zusammen mit der weiterhin hohen wirtschaftlichen Unsicherheit die Investitionen der Unternehmen. Insgesamt scheinen unsere Ergebnisse diesen Zusammenhang zu bestätigen.

„Innovationen benötigen Zeit - an Innovationsgenerierung zu sparen, kann langfristig negative Auswirkungen haben.“

Zukünftig rechnen wir aber wieder mit einem Anstieg der Aktivitäten. Bei unserer Befragung planen knapp 27% der Unternehmen, in Zukunft Intrapreneurship-Aktivitäten im eigenen Unternehmen anzubieten. Aus unserer Sicht ist das sehr ermutigend. Denn nicht nur die Initiierung von Intrapreneurship-Aktivitäten benötigt Zeit, sondern auch die einzelnen Innovationsprojekte selbst brauchen eine gewisse Zeit, um ihre vollen potenziellen Wirkungen zu entfalten. An der Automobilbranche sehen wir, dass es für Unternehmen langfristig negative Auswirkungen haben kann, wenn wichtige Innovationsprozesse, die das Kerngeschäft und auch neue langfristige Geschäftsmodelle betreffen, nicht frühzeitig angegangen werden.



Intrapreneurship- Abteilung

Von den befragten Unternehmen, die Intrapreneurship-Aktivitäten durchführen, organisieren 23% diese Aktivitäten innerhalb einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung. Dies variiert geringfügig je nach Branche, mit zwei bemerkenswerten Ausnahmen. Die Automobilbranche hat in diesem Jahr erstmalig alle anderen Branchen bei der Zahl implementierter Intrapreneurship-Abteilungen übertroffen. Wie bereits zuvor diskutiert, geht dieses Ergebnis auch mit einer deutlichen Steigerung der Intrapreneurship-Aktivität der Branche einher. Diese zusätzliche Beobachtung bestärkt uns in der Überzeugung, dass sich die Automobilbranche trotz der wirtschaftli-

chen Stimmungslage möglicherweise verstärkt der Herausforderung annehmen möchte, langfristige strukturelle Veränderungen einzuleiten. Die Bereitstellung von Ressourcen für Innovationen sowie der Aufbau interner Intrapreneurship-Aktivitäten, während andere Unternehmen bei ihren Investitionsentscheidungen zurückhaltend sind, spiegelt zum einen den Wunsch und den Willen der Branche wider, Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle schnell voranzutreiben. Zum anderen zeigen sie jedoch auch den Druck, unter dem die deutsche Automobilbranche steht.

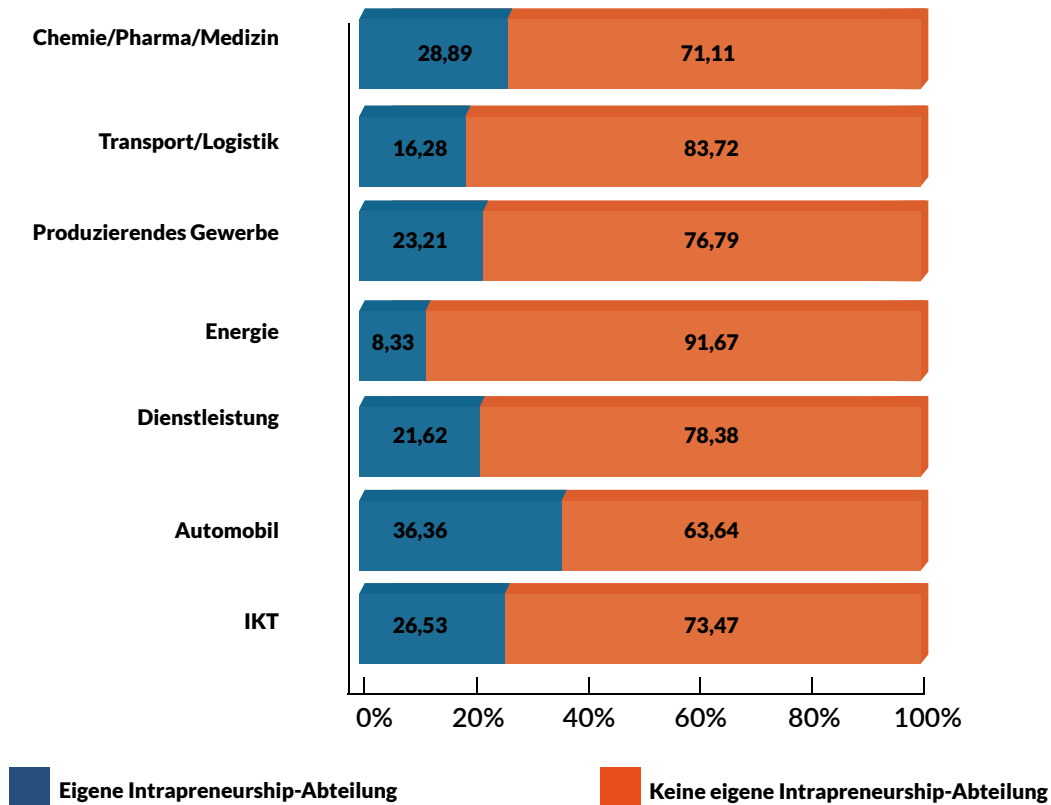


Abbildung 7: Intrapreneurship-Abteilungen im Branchenvergleich

Ebenfalls bemerkenswert ist es, dass der Energiesektor wie schon in den Vorjahren in unserer Umfrage den geringsten Anteil eigener Intrapreneurship-Abteilungen aufweist. Nur 8% der befragten Unternehmen aus dieser Branche verfügen über eine eigene Intrapreneurship-Abteilung.

„Die Energiebranche akquiriert Innovation durch Zukäufe kleinerer Unternehmen.“

Eine mögliche Erklärung mag in den aktuellen Charakteristika des deutschen Energiemarktes liegen. Trotz der großen Zahl kleiner Energieunternehmen in Deutschland halten die vier größten Unternehmen immer noch einen Marktanteil von 50%. Mit identischen Produkten haben kleine und mittelständli-

che Unternehmen, auch aufgrund der spezifischen Netzabhängigkeit und den damit einhergehenden hohen Markteintrittsbarrieren, Schwierigkeiten, sich am Markt zu etablieren. Es ist daher vorstellbar, dass kleinere Unternehmen bereits Innovationen nutzen, um ihre Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit überhaupt aufzubauen. Beachtet man zusätzlich ihre Größe, dann scheint es logisch, dass viele Energieunternehmen daher über keine eigene Intrapreneurship-Abteilung verfügen dürften. Andererseits haben in dieser Situation große Unternehmen viele Möglichkeiten, ihren Innovationsbedarf einfach durch Zukäufe von kleineren Unternehmen zu decken, ohne die mit der eigenen Entwicklung verbundenen Kostenrisiken einzugehen.

Aufbau der Intrapreneurship-Abteilungen

Ein eigenes 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. Einhergehend mit einer generell leichten Abnahme an Intrapreneurship-Aktivitäten, können wir bei der Verbreitung der eigenen Intrapreneurship-Abteilungen (22%) ebenfalls einen leichten Rückgang verzeichnen. Überraschend ist jedoch, dass wir bei den vorhandenen Abteilungen keinen Rückgang bei den Mitarbeitenden finden, sondern diese in ihrer Größe sogar gewachsen sind. Während im letzten Jahr knapp 22 Mitarbeitende in einer Abteilung beschäftigt waren, sind es dieses Jahr bis zu 30 Mitarbeitende. Dies deutet darauf hin, dass sich die verbliebenen Intrapreneurship-Abteilungen fester in ihren Unternehmen etabliert haben. Hierbei ist anzumerken, dass es sich hier nicht um vollzeit-äquivalente Stellen handelt, da Mitarbeiter oft nur Arbeitszeitanteilig für die Tätigkeit in der Intrapreneurship-Abteilung freigestellt werden. Der Frauenanteil in den Intrapreneurship-Abteilungen ist mit 35% dagegen konstant geblieben. Er bestätigt damit unsere Befunde aus den vorherigen Jahren, dass Frauen im Intrapreneurship-Bereich deutlich häufiger vertreten sind als im klassischen Start-up Bereich. Wie auch schon in den letzten Jahren zeigen die Ergebnisse unserer Befragung, dass die Intrapre-

neurship-Aktivitäten am häufigsten in der Geschäftsführung oder der HR-Abteilung verankert sind. Neu ist jedoch, dass der Anteil der HR-Abteilung (32%) den Anteil der Geschäftsführung (29%) überholt hat. Im Vergleich zu den letzten Jahren stellen wir zudem fest, dass sich der Anteil der Verortungen in Fachabteilungen, wie der F&E-Abteilung und der IT-Abteilung, stetig erhöht. Eine Ausnahme bildet hier die Marketingabteilung, die bei der Zuordnung nur noch in Unternehmen der Dienstleistungsbranche zu finden ist. Diese Beobachtungen zeigen für uns zwei Trends: Schon seit einigen Jahren beobachten wir einen Professionalisierungstrend, bei dem eine Verschiebung der Zuordnung von der Geschäftsführung in die Fachabteilungen vorgenommen wird. Als Intrapreneurship in den meisten Unternehmen ein noch recht unbekanntes Thema war, wurde es primär bei der Geschäftsleitung verankert. Dies war notwendig, um Intrapreneurship eine gewisse Legitimität zu verleihen und es im Unternehmen zu etablieren. Da die Intrapreneurship-Abteilungen aber wie zuvor erwähnt gewachsen sind, werden sie zunehmend an die Fachabteilungen ausgelagert, welche die größte inhaltliche Nähe zu den Zielen der jeweiligen Intrapreneurship-Aktivitäten aufweisen.

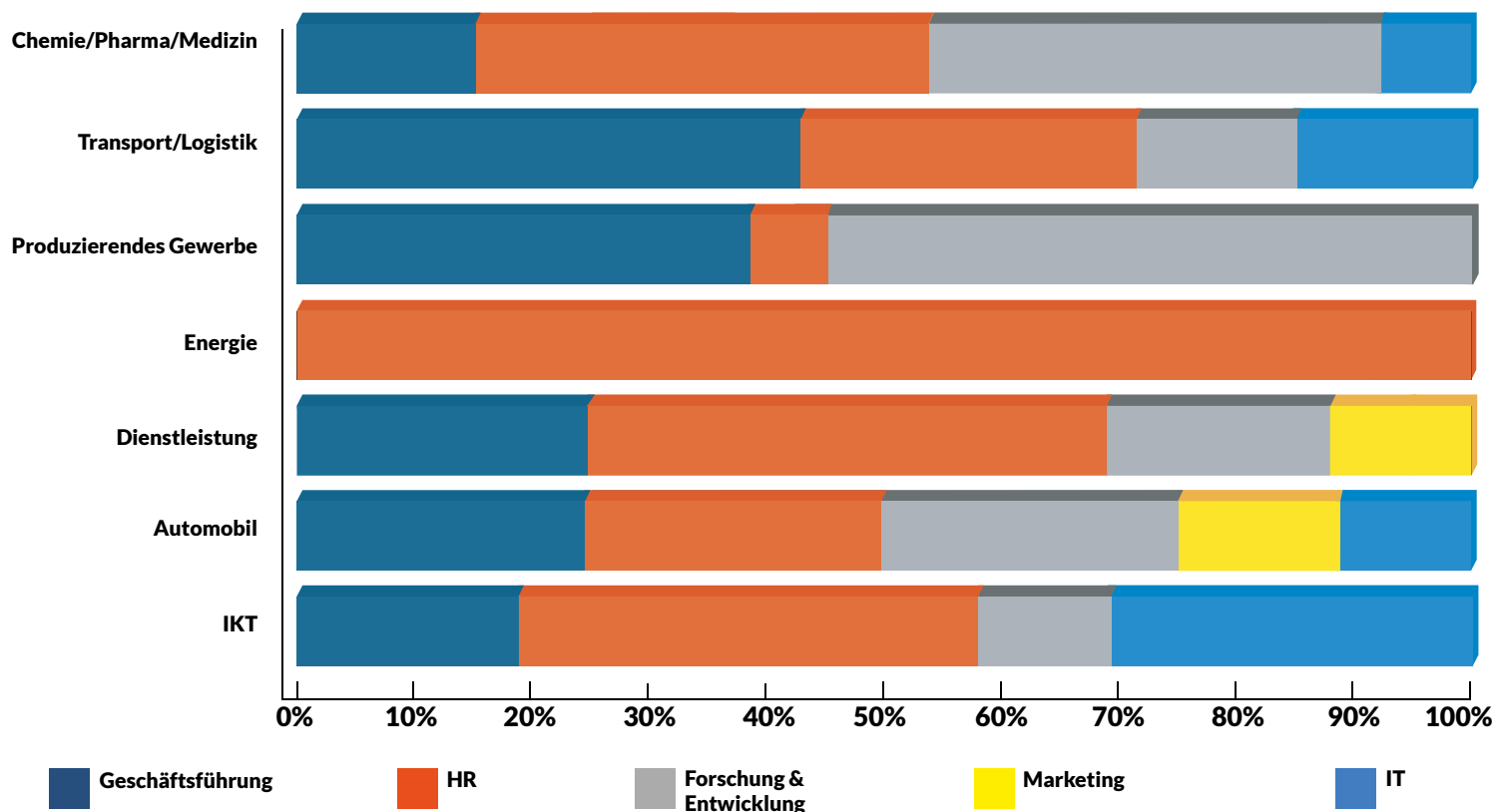


Abbildung 8: Fachliche Verankerung der Intrapreneurship-Aktivitäten

Bei einer Zuordnung zur HR-Abteilung liegen die Ziele des Unternehmens primär auf der Vermittlung von Methodenkompetenzen (z.B. Design Thinking), die nicht nur für Produkt- oder Geschäftsmodellinnovation hilfreich sind, sondern sich auch im normalen Berufsalltag anwenden lassen. Die Teilnahme an einem solchen Intrapreneurship-Programm ist vergleichbar mit einer intensiven und handlungsorientierten Personalentwicklungsmaßnahme. Schafft ein Unternehmen, möglichst viele Mitarbeiter an dem Programm teilnehmen zu lassen, kann sich dies zudem positiv auf einen Kulturwandel hin zu einem stärkeren unternehmerischen Verhalten bei den Mitarbeitern auswirken.

„Die organisatorische Anbindung der Entrepreneurship-Abteilungen an das Marketing ist für die meisten Branchen unpassend.“

Generell beobachten wir in allen Branchen einen Entwicklungstrend hin zu einer zunehmenden Professionalisierung im Intrapreneurship-Bereich. Lediglich die Automobilbranche scheint bei dieser Entwicklung noch einen Schritt hinter den anderen Branchen zu liegen. Hier werden offensichtlich unterschiedliche Ansätze bei der Verankerung der Intrapreneurship-Abteilung ausprobiert. Da die Automobilbranche jetzt erst, und somit etwas zeitverzögert, mit ihren Intrapreneurship-Aktivitäten gestartet ist, deuten wir die aktuelle Situation als einen Zwischenschritt, den wir in den letzten Jahren auch in anderen Branchen gesehen haben und bei dem sich mit zunehmender Etablierung konkretere Ansatzpunkte herauskristallisiert haben.

Ein zweiter neuer Trend, den wir beobachten, ist ein stetiger Rückgang bei der Verortung im Marketingbereich. Es hat sich anscheinend herausgestellt, dass dieser für die meisten Branchen nicht der ideale Ort ist, um ihre Intrapreneurship-Aktivitäten zu verorten. Eine Ausnahme stellt die Dienstleistungsbranche dar, bei der, je nach Kernbereichen und Produkten des Unternehmens, eine Einordnung in die Marketingabteilung sinnvoll sein kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich bei der Marketingabteilung um eine Fachabteilung für das Kerngeschäft des Unternehmens handelt oder wenn der Umsatz der erbrachten Leistungen in hohem Maße von Marketingaktivitäten abhängt.

Ausgestaltung von Intrapreneurship-Programmen

Es gibt eine Vielzahl von Maßnahmen zur Förderung von Intrapreneurship im eigenen Unternehmen. Individuelle Intrapreneurship-Programme sind sicherlich die effektivste Möglichkeit zur Innovationsförderung. Abhängig von den jeweiligen Bedürfnissen, Rahmenbedingungen und Zielen eines Unternehmens gibt es jedoch unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten bei den Intrapreneurship-Programmen. Letztes

Jahr hatten wir Ihnen dazu unsere Taxonomie vorgestellt, die wir auf Basis bisheriger Forschungsergebnisse sowie der am häufigsten genutzten Programme entwickelt haben (Isidor et al., 2021), um Intrapreneurship-Programme besser klassifizieren und beurteilen zu können. In rot markiert finden Sie die in der Praxis am häufigsten verwendete Ausgestaltungsvariante der diesjährigen Befragung.

Dimension	Ausprägungsmöglichkeiten				Beschreibung
	Verbesserung bestehender Prozesse	Entwicklung neuer Produkte/ Services	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Offene Zielsetzung des Programms/ Es gibt keine Vorgaben	
Innovationsoutput	Verbesserung bestehender Prozesse	Entwicklung neuer Produkte/ Services	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Offene Zielsetzung des Programms/ Es gibt keine Vorgaben	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 die Intrapreneurship-Aktivitäten inhaltlich zur Unternehmensstrategie passen?
Funnel Länge	Proof of Concept („PoC“)	Proof of Concept („Minimal Viable Product“)	Skalierung/ Wachstumsphase		Bis zu welchem Entwicklungsstadium werden die Intrapreneurship-Aktivitäten begleitet?

Abbildung 9: Ausgestaltungsvarianten von Intrapreneurship-Programmen (nach Isidor et al., 2021)

Bei Intrapreneurship-Programmen konzentrieren sich Unternehmen primär auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, bei denen meist bestehende externe Kunden den Ausgangspunkt bei der Problemdefinition bilden. Daraus können wir schließen, dass es sich hierbei um Themen handelt,

die Auswirkungen auf das Kerngeschäft des Unternehmens haben bzw. haben können. Folglich dienen diese nicht der Erschließung neuer Kundengruppen, sondern der Bindung alter Kundengruppen und/oder dem weiteren Ausbau der Kundenbeziehung. Im Fokus steht zudem der Einsatz neuer Techno-

logien für grundlegende Innovationen, die nicht auf die bloße Weiterentwicklung von bestehenden Produkten abzielen, sondern wesentlich auf gesellschaftlich und strukturelle Veränderungen in deren Nutzung reagieren. Bei der Entwicklung der Innovationen legen viele Unternehmen einen besonderen Wert auf die Komplementarität zu dem bisherigen Produktportfolio sowie der Unternehmensstrategie. Offene Programme, die ohne jegliche Vorgaben und Ziele frei Innovationen und Produkte entwickeln können, sind aktuell nur wenig zu finden. Den letzten Meilenstein eines Programms stellt in der Regel ein Produkt mit minimaler Lebensfähigkeit ("MVP") dar, das durch einen Machbarkeitsnachweis getestet wurde. Die Entwicklungsphase dauert bei den Unternehmen durchschnittlich 6 Monate. Der MVP wird dann typischerweise nach positiven Bewertungen in eine Tochterfirma ausgegründet (Spin-Off) oder in andere strategische Geschäftseinheiten ausgelagert und wird ab diesem Zeitpunkt nicht mehr von der Intrapreneurship-Abteilung gefördert und betreut.

Zusammenfassend können wir also folgendes über die Ausrichtung aktueller Intrapreneurship-Programme sagen: Unternehmen sind derzeit stärker an langfristigen, grundlegend verändernden Innovationen interessiert, die ihre Kerngeschäfte betreffen. Der Fokus liegt auf geprüften sowie integrierbaren Konzepten mit vorrangig transformativem Charakter, deren Vorgaben aber klar auf die Unternehmensstrategie und Kunden des Unternehmens ausgerichtet sind.

Abschließend möchten wir betonen, dass die Ergebnisse der Taxonomie keine Empfehlung als Best-Practice Blaupause enthalten. Unser Ziel ist vielmehr zu verstehen, wie Unternehmen ihre Programme ausrichten. Unternehmen, die Intrapreneurship-Programme aufbauen, sollten sich stets an ihren individuellen Ansprüchen und Anforderungen orientieren und ein passendes Format wählen, das ihren Zielen am besten entspricht.

Intrapreneurship und Arbeitgeberattraktivität: Ein zweiseitiges Schwert?

Dieses Jahr haben wir uns zum ersten Mal die Auswirkungen von Intrapreneurship auf die Arbeitgeberattraktivität genauer angeschaut. Dabei hat sich gezeigt, dass Intrapreneurship-Programme die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens steigern können. Jedoch bergen sie auch Risiken für die Mitarbeiterfluktuation, wenn wichtige Faktoren nicht beachtet werden. Unsere Untersuchungen belegen, dass Unternehmen mit etablierten Intrapre-

neurship-Abteilungen ihre Attraktivität im Vergleich zu Wettbewerbern signifikant höher einschätzen. Die Möglichkeit, eigene Ideen voranzutreiben und aktiv an innovativen Projekten teilzunehmen, zieht nicht nur externe talentierte neue Mitarbeiter an, sondern eröffnet auch den bestehenden Mitarbeitenden ihre Tätigkeitsfelder auf eine Weise zu erweitern, die ihre kreativen Fähigkeiten und ihr unternehmerisches Denken fördern.

Arbeitgeberattraktivität

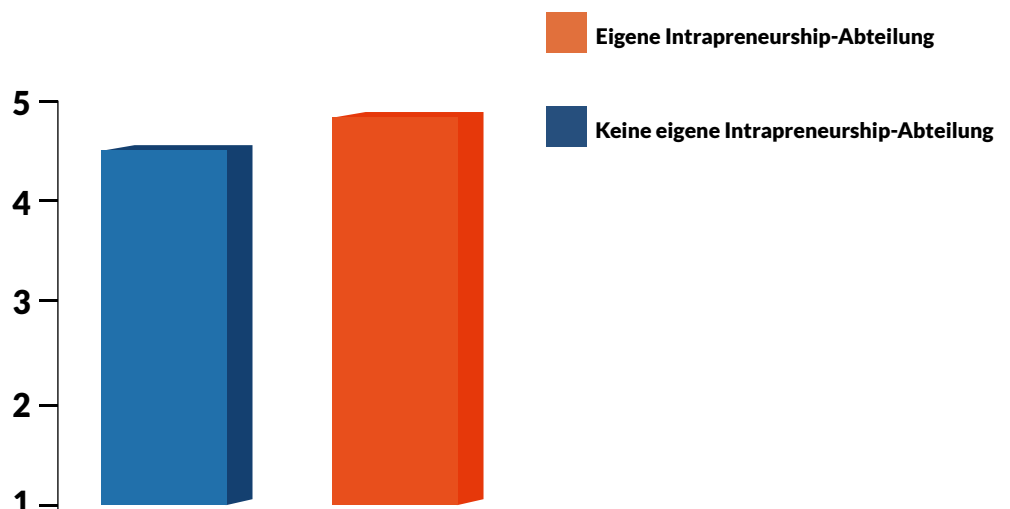


Abbildung 10: Arbeitgeberattraktivität bei Durchführung von Intrapreneurship-Aktivitäten

Trotz dieser positiven Anziehungskraft sehen wir jedoch auch eine zwiespältige Dynamik. Eine ergänzende Analyse deutet darauf hin, dass Unternehmen mit Intrapreneurship-Abteilung gleichzeitig eine höhere Fluktuationsrate aufweisen können (17%) als Unternehmen ohne Intrapreneurship-Abteilung (13%). Für diesen auf den ersten Blick überraschenden Ergebnisse möchten wir zwei mögliche Erklärungen liefern und auch mögliche Lösungsansätze aufzeigen.

Zum einen kann die höhere Fluktuationsrate auf die Tatsache zurückzuführen sein, dass Mitarbeiter

während ihrer Arbeit an Ideen im Intrapreneurship-Programm, größere Freiheiten genießen und mehr Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen. Wenn Mitarbeiter nach Abschluss eines Intrapreneurship-Programms an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren, werden sie wieder mit den Arbeitsbedingungen ihrer regulären Tätigkeit konfrontiert. Diese Arbeitsbedingungen könnten im Vergleich zu den erlebten Freiheiten und Verantwortlichkeiten während des Programms als weniger erfüllend erscheinen, was zu einer möglichen Unzufriedenheit und dem Wunsch führt, nach neuen Gelegenheiten außerhalb des Unternehmens zu suchen.

FLUKTUATION

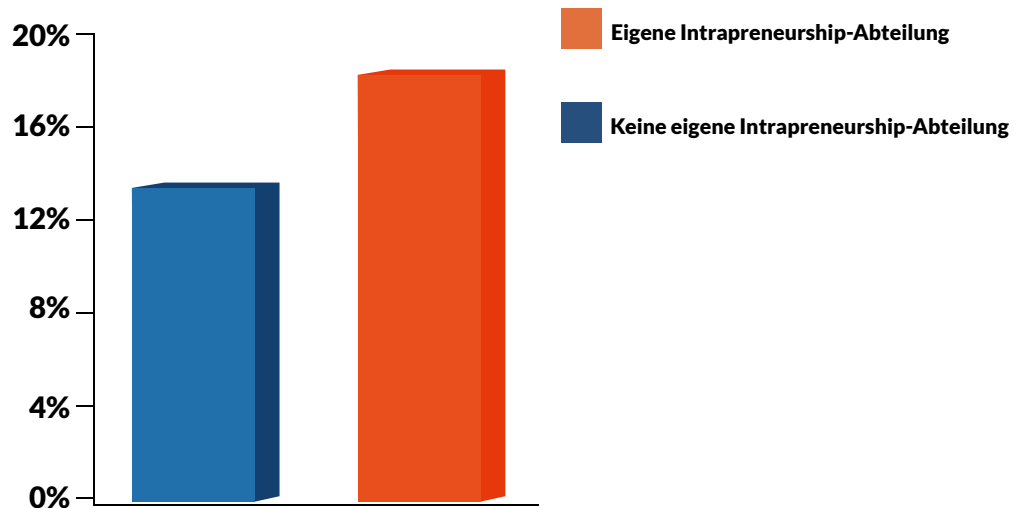


Abbildung 11: Arbeitgeberattraktivität bei Durchführung von Intrapreneurship-Aktivitäten

Zum anderen könnte die höhere Fluktuation auch durch die gesteigerte Frustration erklärt werden. Diese Frustration kann daraus resultieren, dass das Projekt, an dem die Teilnehmenden während des Intrapreneurship-Programms gearbeitet haben, nicht bis zum Ende verfolgt oder sogar abgebrochen wurde. Die meisten Intrapreneurship-Programme verwenden einen sog. Stage-Gate-Prozess (Kleinschmidt, Geschka, Cooper, 1996), um förderfähige Ideen auszuwählen. Dieser Prozess unterteilt die Innovationsentwicklung in mehrere Stufen („Stages“) mit anschließenden Prüfungen durch ein interdisziplinäres Team („Gates“). Die Stages innerhalb dieses Prozesses sind die aufgeteilten Arbeitsphasen eines Innovationsprozesses. In diesen Phasen arbeiten Projektteams an definierten Arbeitspaketen, deren Ergebnisse analysiert und für die Entscheidungsfindung am Gate bereitgestellt werden. So hat die Geschäftsleitung an jedem Gate die Möglichkeit, ein Projekt fortzuführen, zurückzusetzen oder zu stoppen. Trotz dieses zur effizienteren Steuerung und Risikominimierung eingeführten Prozesses, schaf-

fen es nur wenige Ideen, bis zur Marktreife gefördert zu werden. Ein Ausscheiden, insbesondere in späteren Stadien, kann für Mitarbeitende frustrierend wirken, da sie möglicherweise viel Zeit, Engagement und auch „Herzblut“ in ihre Ideen investiert haben. Mitarbeiter reagieren auf diese Erfahrung sehr unterschiedlich. So beobachten wir, dass einige Mitarbeiter dermaßen an ihre Ideen glauben, dass sie ohne die Unterstützung ihres Arbeitgebers weiter daran arbeiten und sogar ihre eigenen Unternehmen gründen. Für andere wiederum ist diese Erfahrung so demotivierend, dass sie sich nach neuen Arbeitgebern umschauchen. Es ist daher wichtig, Strategien zu entwickeln, die Mitarbeiter vor, während und nach ihrer Teilnahme an Intrapreneurship-Programmen unterstützen und auf diese Erfahrungen vorbereiten. Dies kann durch gezielte Programme zur beruflichen Weiterentwicklung, regelmäßiges Feedback sowie Möglichkeiten zur Anwendung erlernter Fähigkeiten in anderen Unternehmensbereichen erfolgen. Zudem sollten klare Karrierepfade und Chancen für Projekte außerhalb des Intrapreneur-

ship-Programms aufgezeigt werden, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Aber auch bereits im Vorfeld sollten Mitarbeiter aus transparenten Gesprächen heraus verstehen, wie die Projekte und Programme ablaufen und auch wie diese bewertet werden. Dabei sollten auch die Erfahrungen und Konsequenzen aus möglichen Projektabbrüchen thematisiert werden. Ein gezieltes Erwartungsmanagement kann negativen Erfahrungen vorbeugen und dabei helfen, Entscheidungen und Konsequenzen förderlich einzuordnen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Intrapreneurship-Programme durchaus ein Magnet für zukünftige und bestehende Mitarbeiter sein können. Sie bürden jedoch auch das Potenzial für Unzufriedenheit und Fluktuation unter den Mitarbeitenden. Es ist daher unerlässlich, realistische Erwartungen zu schaffen und strategische Maßnahmen zu entwickeln, um ehemalige Programmteilnehmende besser zu unterstützen und langfristig zu binden.



Erfolg von Intrapreneurship- Aktivitäten

Der Erfolg von Intrapreneurship-Aktivitäten lässt sich mit herkömmlichen Erfolgskennzahlen (sog. KPIs) nicht angemessen beurteilen. Dies liegt zum einen daran, dass sich die Durchführung von innovativen Projekten nicht unmittelbar auf den Umsatz oder Gewinn eines Unternehmens auswirkt. Ganz im Gegenteil verursachen solche Projekte in den Anfangsjahren erstmal Kosten, die sich negativ auf die Rentabilität auswirken. Zum anderen können Intrapreneurship-Aktivitäten auch mehrere, nicht-monetäre Ziele verfolgen, die von den herkömmlichen KPIs nicht abgedeckt werden. Um der Bandbreite des Intrapreneurship-Konzepts gerecht zu werden, haben wir daher zur Erfolgsmessungen verschiedene objektive und subjektive Indikatoren verwendet.

„Quantitative und qualitative Erfolgsindikatoren belegen eine positive Wirkung von Intrapreneurship.“

Unserer Ergebnisse zeigen sowohl bei den objektiven als auch den subjektiven Kennzahlen eine positive Auswirkung von Intrapreneurship. So haben 51% der befragten Unternehmen mit eigener Intrapreneurship-Abteilung mindestens eine Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovation in den letzten zwei Jahren entwickeln können, bei den Unternehmen ohne eigene Intrapreneurship-Abteilung waren es dagegen 31%. Das gleiche Bild lässt sich bei der Bildung strategischer Geschäftseinheiten und den Ausgründungen (Spin-Offs) beobachten. Auch hier betrug der Unterschied jeweils etwa 20 Prozentpunkte.

Unternehmen mit eigener Intrapreneurship-Abteilung sind dazu auch häufiger die ersten, die neue Produkte, Dienstleistungen oder Technologien auf den Markt bringen (52% vs. 35%). Die objektiven Ergebnisse sind demnach ein klares Argument für Intrapreneurship und die Schaffung einer eigenen Abteilung.

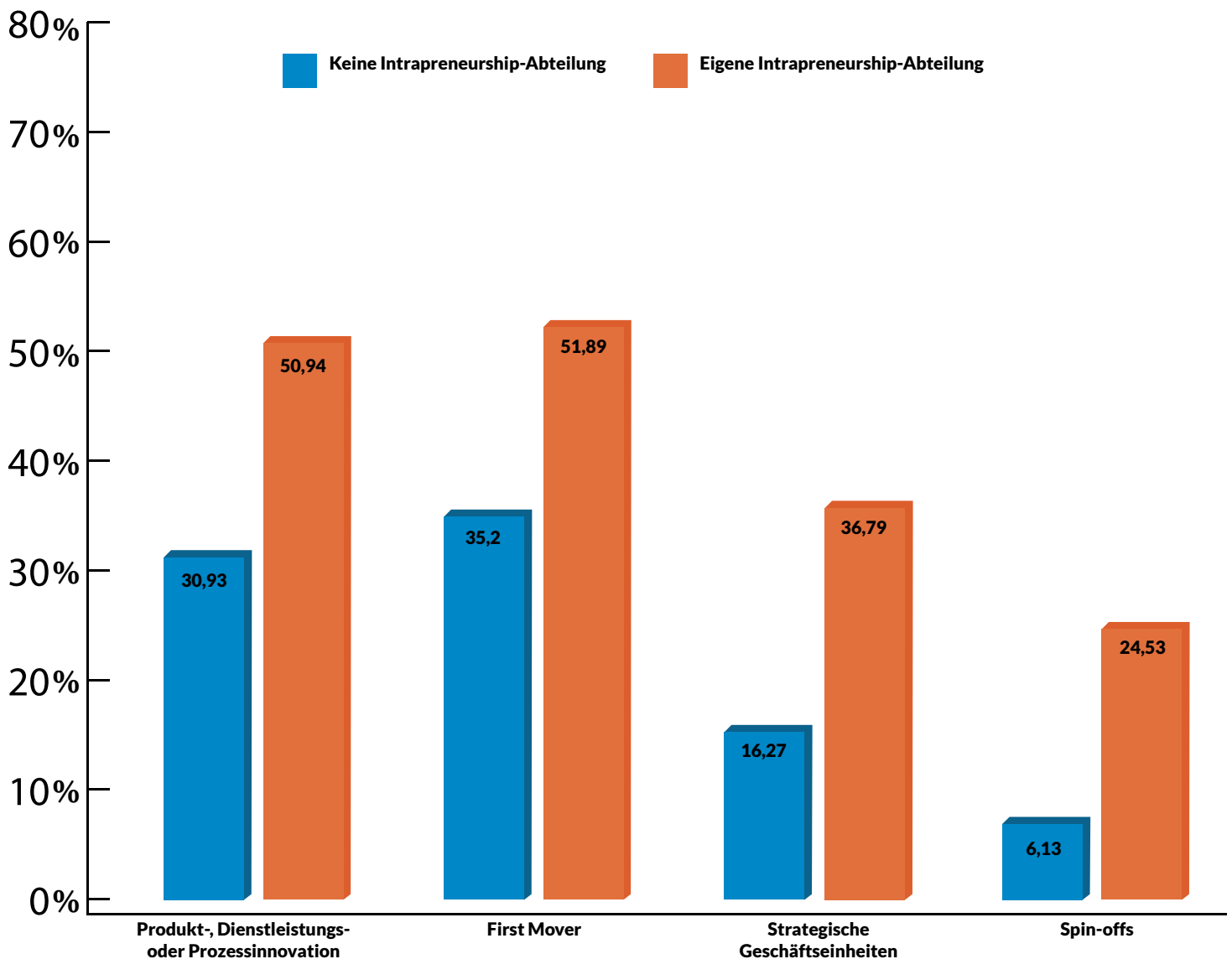


Abbildung 12: Objektive Erfolge von Intrapreneurship

Auch die subjektiven Indikatoren sprechen für den Erfolg von Intrapreneurship-Aktivitäten. Generell bewerten die Unternehmen die Intrapreneurship-Aktivitäten dabei durchweg positiv. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Einschätzung von Rentabilität, Erfolg und Zielerreichung, sondern auch darauf, wie sie ihre

Aktivitäten im Vergleich zu ihren größten Wettbewerbern wahrnehmen. Eine genauere Analyse belegt zudem, dass die Ergebnisse noch positiver ausfallen, wenn die Unternehmen über eigene Intrapreneurship-Abteilungen verfügen.

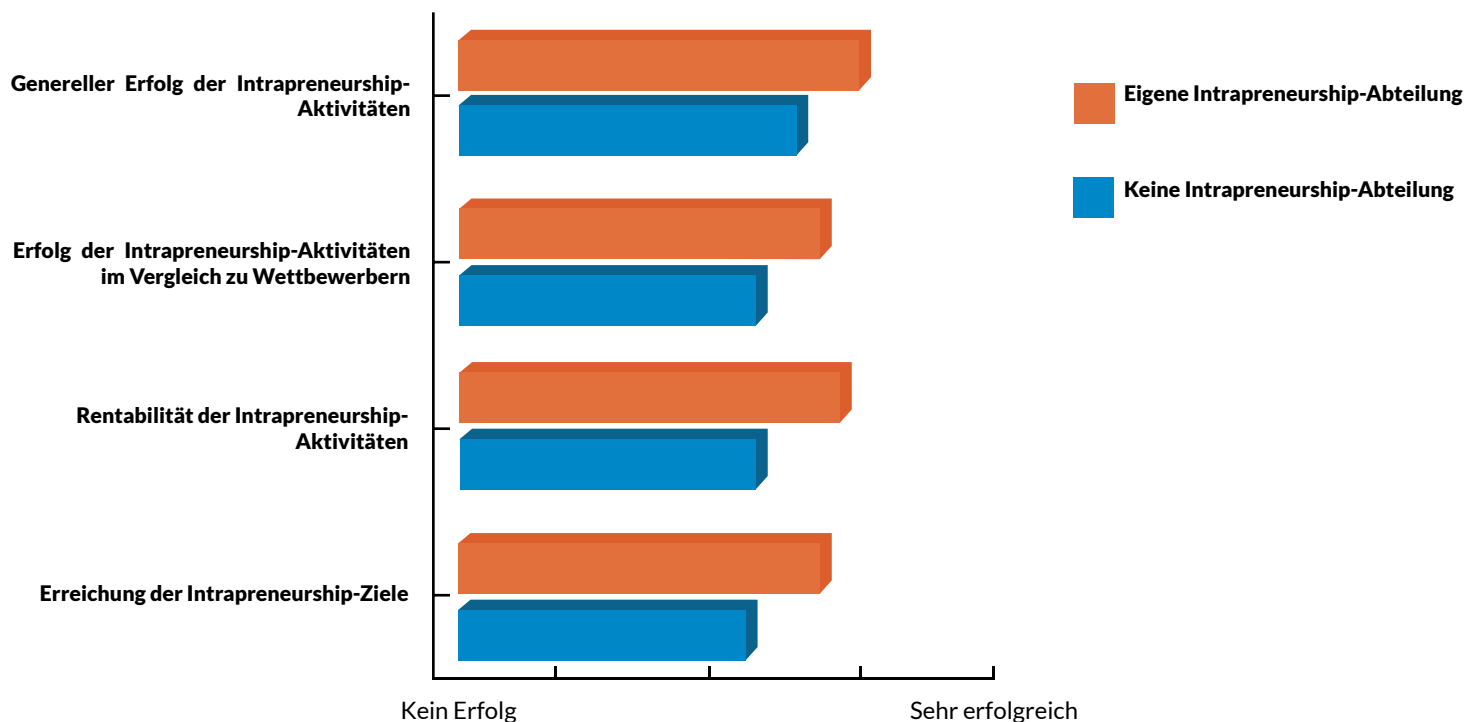


Abbildung 13: Subjektive Erfolgseinschätzung von Intrapreneurship

Damit Intrapreneurship-Aktivitäten angemessen bewertet werden können, ist es unabdingbar, valide Erfolgskennzahlen zu verwenden. Best-Practice Empfehlungen zu konkreten KPIs können wir nicht aussprechen, da hierfür immer die spezifischen Eigenschaften, Gegebenheiten und Strategien eines Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Wir empfehlen jedoch, die Ziele der eigenen Intrapreneurship-Aktivitäten vor dessen Einführung klar zu definieren. Anhand dieser festgelegten Ziele lassen sich Meilensteine ableiten und entsprechende Indikatoren operationalisieren. Diese sollten einmal vor der Einführung der Maßnahmen erhoben und anschließend stetig nachgefasst werden, um so die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen besser evaluieren zu können und gegebenenfalls Adjustierungen bei den Intrapreneurship-Aktivitäten vornehmen zu können.

Ergebnisse konstatieren, dass sich Intrapreneurship generell positiv auf die betrachteten Erfolgskennzahlen auswirkt. Darüber hinaus zeigt sich, dass Unternehmen, die eine eigene Intrapreneurship-Abteilung implementiert und somit deutlich mehr finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen in das Thema investiert haben, bessere Ergebnisse mit ihren Maßnahmen erzielen.

Zu bedenken ist dabei nur, dass die Wirkung der Maßnahmen immer etwas zeitversetzt eintritt. Dies ist ein Problem, welches bei der Verwendung rein finanzieller Erfolgskennzahlen schnell dazu führen kann, dass die Intrapreneurship-Aktivitäten fälschlicherweise zu früh als Misserfolg interpretiert werden. Zusammenfassend können wir auf Basis unserer



**Intrapreneur im
Gespräch - Aktuelle
Trends und
Entwicklungen**

Karrierepfad Intrapreneur



Dr. Slawa Tomin (someventure GmbH)



Dr. Slawa Tomin hat am Lehrstuhl für Entrepreneurship der Universität Paderborn zum Thema Corporate Entrepreneurship and Venture Creation promoviert und gründete bereits selbst. Aktuell hat er sowohl die Rolle als Geschäftsführer der someventure GmbH als auch Head of Corporate Entrepreneurship im TecUP (dem Technologie- und Existenzgründungszentrum der Universität Paderborn, auch als garage33 bekannt) inne. Im Rahmen seiner Tätigkeit in der garage33, einem der sechs Exzellenz Start-up Center in Nordrhein-Westfalen, hat er das Gründerökosysteme in Ostwestfalen-Lippe mit aufgebaut, einige Gründungsprojekte als Mentor betreut sowie Intrapreneurship-Programme bei mittelständischen Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe entwickelt. Als Geschäftsführer der someventure GmbH unterstützt er Unternehmen dabei, neue innovative Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen.

Was versteht ihr bei der someventure GmbH unter Intrapreneurship?

Slawa Tomin: Wir sind ein Corporate Venture Builder mit dem Slogan „Rethinking Corporate Innovation and Venturing“. Wir wollen damit weg vom klassischen F&E, also langwierigen Prozessen, Planung, akribische Analyse und irgendwann meldet man ein Patent an, und hin zu Innovationsvorhaben mit adäquaten und neuwertigen Geschäftsmodellen und einem Business Case. Wir sehen uns nicht als klassische Beratung, sondern eher als Partner in der Umsetzung und in der Gründung von eigenen Corporate Start-ups. Wir wollen so Unternehmen dabei helfen, einerseits ihre unternehmerische Strategie zu entwickeln und zu implementieren, und andererseits neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen, die vielleicht nicht nur das Kerngeschäft betreffen, sondern auch darüber hinaus gehen. In diesem Kontext definieren wir Intrapreneurship als Mitarbeitendenentwicklungsmaßnahme im Unternehmen, also speziell mit dem Ziel, semi-autonome Corporate Start-ups angrenzend an bestehende Geschäftsfelder zu entwickeln, zu validieren und das Go-to-market zu forcieren. Intrapreneurship ist daher wirklich für Mitarbeitende im Unternehmen gedacht, um Persönlichkeiten oder auch Talente explizit zu fördern, die über das traditionelle Engagement in den Unternehmensstrukturen hinaus unternehmerisch handeln wollen.

Intrapreneurship findet natürlich irgendwie im geschützten Raum des Unternehmens statt und bietet trotzdem die Möglichkeiten Projekte nicht nur technisch umzusetzen, sondern alle Aspekte, die zu einer Unternehmung gehören, zu betrachten. Für uns ist Intrapreneurship daher der Aufbau von Corporate Start-ups, aber natürlich auch der Aufbau von Unternehmerpersönlichkeiten, also das Individuum steht da sehr im Zentrum.

Was sind so die Hauptbeweggründe, weshalb Unternehmen Intrapreneurship betreiben sollten? Was macht Intrapreneurship so spannend?

Slawa Tomin: Intrapreneurship ist etwas, das sehr viel mit Autonomie zu tun hat, also es wird nicht diktiert, welche Aufgaben jetzt geleistet werden sollen, sondern man ist wirklich in der Haut des Unternehmers oder der Unternehmerin und muss dann diese Geschäftsoportunitäten so validieren, wie man es für richtig hält. Für Unternehmen ist das natürlich auch ein Vehikel der Mitarbeiterbindung. Viele Mitarbeitende sagen uns, sie hätten das Unternehmen verlassen, wenn es solche Programme nicht gegeben hätte. Also was die Expatriation in der Führungskräfteentwicklung ist, übernimmt Intrapreneurship auf der Innovationsebene. Man wechselt in einen anderen Kontext und übernimmt die Verantwortung für ein eigenes (Corporate) Start-up oder einen Geschäftsbereich. Für Unternehmen ist das spannend, da sie ihre Schlüsseltalente so fördern können, dass sie ihren nächsten Schritt machen.

Außerdem ist es natürlich für Unternehmen besonders interessant, weil viele Ideen gleichzeitig und frühzeitig validiert werden, um so ein bisschen das Risiko für unprofitable Investments stetig zu reduzieren. Das ist

tatsächlich ein Vorteil von Intrapreneurship, da basierend auf Kundenfeedback Ideen bewertet werden und die nicht-vielversprechenden Ideen frühzeitig erkannt werden können. Um Entscheidungen für die relevanten Opportunitäten zu treffen, bietet es sich an, Budgets nicht im ex-ante Prinzip am Jahresbeginn zu verteilen, sondern vielmehr in einem Ticketing-System zu budgetieren, sobald spezifische Meilensteine erreicht sind oder auch nicht erreicht sind. Das ist von der Risikostreuung deutlich attraktiver für Unternehmen, weil man somit eine Streuung über mehrere Projekte hat, um so mit einer höheren Wahrscheinlichkeit die „richtige“ Idee zu treffen, die am Markt erfolgreich wird. Wenn ich heute wüsste, was für ein Thema morgen kommt, dann würde ich natürlich alles darauf setzen. Das wissen wir aber in einer sehr volatilen Welt gerade nicht, deswegen ist es für Unternehmen spannend, Intrapreneurship zu betreiben, weil es sehr viele verschiedene Möglichkeiten eröffnet – sowohl aus strategischer Perspektive neues Wissen zu erlangen als auch aus finanzieller Perspektive sich an innovativen Ideen monetär zu beteiligen.

Uns interessiert besonders, wie Intrapreneurship aus Mitarbeitenden-Perspektive gesehen wird. Inwiefern würdest du sagen, dass Intrapreneurship eine Rolle spielt im Recruiting-Kontext?

Slawa Tomin: Das ist natürlich ein Signal an Bewerbende. Gerade mit einem Intrapreneurship Programm kommt es aber auch darauf an, wen man sowohl von intern als auch extern attrahieren möchte. Sind es die operativen Mitarbeitenden in Support-Funktionen, sind es eher Themenexperten, oder doch die Generalisten? Je nach Phase eines Start-ups im Rahmen von Intrapreneurship sind vermutlich alle Persönlichkeiten gefragt, doch gerade zu Beginn einer Startup-Reise sind es vermutlich die unternehmerisch-denkenden Mitarbeitenden, denen man die Chance geben möchte etwas aufzubauen. Ich glaube gerade mit Hinblick auf den externen Arbeitsmarkt, richtet sich der Blick von Organisationen auf die Zielgruppe Gründende oder ehemalige Gründende. Hier ist Intrapreneurship auf jeden Fall in der Rekrutierung sehr spannend, weil man natürlich Mitarbeitende attrahiert, die Intrapreneurship als (nächste) Chance verstehen, wirklich etwas zu bewegen. Tatsächlich ist das etwas, wo auch Mitarbeitende, die jetzt im Konzern sind sagen „Ich hätte mich umorientiert, hätte es solche Programme nicht gegeben“.

Gerade auch für Mitarbeitende in jüngeren Jahren ist es sehr relevant solche Programme zu sehen, weil das natürlich Entwicklungspotenziale birgt. Deshalb glaube ich, dass das als Signal spätestens in 3 - 5 Jahren ein Must-have sein wird für alle Arbeitnehmer:innen, die was mit Innovation zu tun haben werden. Wenn man diese unternehmerischen Mitarbeitenden erreichen möchte, führt kein Weg daran vorbei. Gerade für die Gen Z, die Wert auf flexibles Arbeiten legt und einen gewissen „Purpose“ in ihrer Arbeit sucht, ist Intrapreneurship eine Möglichkeit, ein eigenes Projekt zu starten, ohne die volle Risikolast persönlich tragen zu müssen, die mit einem eigenen Start-up einhergeht.

Ich würde auch sagen, dass das von Rekrutern im Innovationsbereich als sehr wertvoll betrachtet wird. Während es früher vielleicht die sehr guten Noten waren, die fachliche Expertise oder die Tiefe in Profilen, sind es jetzt ebenfalls die unternehmerischen Erfahrungen, die wertvoll sind. Intrapreneurship oder Entrepreneurship ist eine Achterbahnfahrt und da sind Themen wie Resilienz, Durchhaltevermögen und Selbstständigkeit wichtig. Daher würde ich sagen, dass Gründungserfahrung sehr hoch im Kurs ist.

Was nimmst du so mit aus Gesprächen mit Mitarbeitenden – wie sehen die das Thema Intrapreneurship?

Slawa Tomin: Also ganz klarer Vorteil, und warum viele sagen, dass sie es überhaupt mitmachen, ist, dass sie „einfach mal machen dürfen“ ohne dass ihnen über die Schulter geguckt wird – dieses Gefühl von Autonomie bei der Entwicklung eines Start-ups oder einer neuen Marktopportunität. Oftmals überwiegt im Unternehmensalltag das Bauchgefühl von Vorgesetzten und schränkt somit die Exploration von Marktbedarfen ein. Denn oft trumpft Marktnachfrage an dieser Stelle Bauchgefühl und schränkt die Ideenentwicklung ein. Mitarbeitende signalisieren uns oft, dass sie es in Intrapreneurship Programmen schätzen, dass sie einmal außerhalb des Korsetts des Unternehmens laufen dürfen. Also nicht dem vorgetrampelten Pfad zu folgen und auch mal Fehler machen zu dürfen und trotzdem einen „Safe Space“ im Unternehmen zu haben. Man trägt

nicht das volle Risiko und hat dadurch die psychologische Sicherheit, etwas auszuprobieren, experimentieren zu dürfen, etwas direkt adaptieren zu können. Viele Mitarbeitende finden Intrapreneurship Programme auch so spannend, dass sie nach ihrem operativen Job eigentlich gerne weiter am Programm arbeiten möchten, weil es für sie ein bisschen Verschmelzung von Freizeit und Arbeit ist. Diese Mitarbeitenden verspüren oft die Ownership am Produkt. Man hat was erschaffen, was nicht von jemand anderem vorgedacht wurde. Das ist ein bisschen die Entfaltungsmöglichkeiten, auch für die Mitarbeitenden, da wirklich mehr machen zu dürfen.

Gibt es auch Bedenken, die dir bekannt sind, so aus Mitarbeitenden-Perspektive und was können Unternehmen dagegen tun?

Slawa Tomin: Ein Bedenken ist oftmals das Thema Stigmatisierung - was ist, wenn ich zurückkomme und das Start-up war nicht erfolgreich? Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, denn wenn man systematisch sagen könnte, dass jedes Start-up ein Erfolg wird, dann war man nicht innovativ genug in der Auswahl der Start-ups. Daher muss man sicherstellen, dass diese Stigmatisierung der Mitarbeitenden nicht passiert, und dass betont wird, wie wir aus Fehlern lernen können.

Mitarbeitende entwickeln natürlich auch bestimmte Skills und da muss man einerseits sicherstellen, dass es nach dem Intrapreneurship-Programm eine Rückkopplung in den Konzern gibt. Also wie werden diese Leute eingesetzt? Bei einer Expatriation ist meistens klar geregelt, was nach der Rückkehr passiert. Das ist bei Intrapreneurship-Aktivitäten gerade noch nicht so. Die Frage ist hier, wie nimmt man diese Mitarbeitenden wieder auf, denn viele Fähigkeiten, die gelernt wurden, lassen sich nicht so einfach in sehr operative Jobs übertragen, sodass es zu Unzufriedenheit kommen kann. Das ist ein sehr wichtiger Punkt, den Unternehmen adressieren müssen, sodass es auch einen Heimathafen gibt für diese neuen Skills. Also diese beiden Punkte - die Stigmatisierung und die Übertragbarkeit erlernter Skills - das sind zwei sehr wichtige Themen, die dann auch nach solchen Programmen betrachtet werden sollten.

Ich finde den Vergleich zur Expatriation ganz schön. Um dabei so ein bisschen zu bleiben, haben Unternehmen ja oft Repatriation-Programme, wo es diese Wiedereingliederung gibt. Existiert etwas Vergleichbares im Intrapreneurship-Bereich?

Slawa Tomin: Wir arbeiten gerade an Forschung in diesem Bereich, aber bisher gibt es so gerade noch keine Vorhaben in Unternehmen, die ich jetzt gesehen habe. Also es ist dann Schluss. Es gibt eine Celebration Ceremony, ein Demo Day, es wird gedankt und für erfolgreiche Teams gibt es dann weiterführende Schritte. Aber für die, die nicht weitermachen, gibt es meiner Meinung nach noch selten Dinge, die wirklich darauf einzahlen, die Leute wieder zu resozialisieren.

Und aus deiner Erfahrung heraus was passiert dann mit diesen Mitarbeitenden? Gibt es da Erfahrungswerte aus eurer Arbeit?

Slawa Tomin: Also wir sehen, dass Mitarbeitende, die in solchen Programmen waren, deutlich mehr neue Projekte in ihrem Unternehmen initiieren. Also die unternehmerische Aktivität steigt durchaus. Es werden wirklich im Jahr nach der Teilnahme ganz neue Ideen, Produktideen und Prozessideen ins Leben gerufen. Ja, und gerade in Innovationsabteilungen oder auch in ingenieurslastigen Berufen versucht man natürlich die Kundenperspektive stärker zu betrachten. Ein weiterer Vorteil, den wir auch als Spillover-Effekt von solchen Programmen sehen, ist die Tatsache, dass diese Mitarbeitenden oft auch als Multiplikatoren fungieren und direkte Kollegen werden so ein bisschen angesteckt mit dem Thema Unternehmertum bzw. Intrapreneurship. Man hat somit starke Befürworter in der Breite des Konzerns, um wirklich einen Kulturwandel von innen heraus zu stemmen. Trotzdem sehen wir auch, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Oftmals gehen sie dann ins eigene Start-up oder andere Innovationsrollen. Mitarbeitende oder Intrapreneure sind oftmals dadurch gestresst, dass zu viele Strukturen das Ganze verlangsamen oder gar aufhalten. Das Resultat ist dann teilweise, dass diese Personen auch wirklich in eine Gründung gehen, um diese Strukturen zu vermeiden.

Was würdest du dir denn wünschen in dem Bereich Mitarbeiterförderung nach Ende von Intrapreneurship Programmen zur Wiedereingliederung?

Slawa Tomin: Es sollte auf jeden Fall einen konstanten Support für Alumnis geben, wie Neudefinition ihrer (neuen) operativen Rolle bei der Rückkehr ins Unternehmen mit einer schlüssigen Betrachtung, wie und in welcher Form neu-erlernte Fähigkeiten auf die Ziele des Unternehmens einzielen könnten. Darüber hinaus ist eine weiterführende Einbindung in Fortbildungsprogrammen, in neuen Intrapreneurship-Projekten entweder als Mentor oder Teammitglied möglich und wünschenswert. Wir sehen, dass Unternehmen erste positive Resonanz erfahren, indem sie ihre Alumni als Mentoren für die neuen Teams einbringen und diese als Multiplikatoren für das Vorhaben Intrapreneurship wirken. Und das ist diese Wertschätzung, die natürlich auch für die Alumni, auch wenn sie jetzt kein Start-up gegründet haben, von immensem Wert ist. Es ist wirklich ein Lernen, miteinander, voneinander und nicht irgendwie gegeneinander. Es ist ein sehr starkes wir-Gefühl, was wir da sehen und wenn man das schafft im Unternehmen, dann ist das ein super Weg, um auch das Thema Wiedereingliederung anzugehen.

Was sind so aktuelle Trends und Entwicklungen im Bereich Intrapreneurship, die ihr gerade seht?

Slawa Tomin: Während Unternehmen es früher noch alleine versucht haben, werden heutzutage Kooperationen mit Universitäten geschlossen und das Thema Open Innovation als ein wichtiger Bestandteil gesehen, um auch Projekte sehr schnell zu validieren. So gibt es auch Unternehmen, die vielleicht auch Challenges an Hochschulen reingeben. Darüber hinaus wird der Weg der Kooperation mit Company Buildern populärer, die in der Regel in der Breite Fachexpertise über mehrere Projekte gesammelt haben und zusätzlich notwendige Personalressourcen flexibel und schnell einbringen. Gerade beim Thema Intrapreneurship gibt es einen Haken, denn oftmals sind alle Beteiligten „first-time-founders“, also Mitarbeitende, die zum ersten Mal gründen wollen. Man macht dabei natürlich einige Fehler und wenn man es da schafft, Menschen miteinzubeziehen, die diese Fehler vielleicht schon gemacht haben und anfangs als Interim-CEO oder Interims-CTO fungieren und die neue Generation anlernen, dann sehen wir, dass das einen großen Geschwindigkeits- und Innovationsvorteil mit sich bringt. Das heißt nicht, dass man keine eigene Einheit braucht, denn die Einheit ist wichtig, um das Thema Intrapreneurship breit zu machen und auch die Personen zu haben, die Intrapreneure identifizieren und unterstützen. Aber ich glaube nicht, dass man alles immer alleine machen muss und sich jeder Fehler aufs neue wiederholen muss. In Bezug auf Mitarbeitende sehen wir außerdem, dass es üblicher wird, Anteile an die Gründenden der Corporate Start-ups zu vergeben. Denn man braucht im Intrapreneurship Personen, die das Vorhaben wirklich intrinsisch motiviert treiben und auch extrinsisch motiviert „skin in the game“ haben, um die notwendige Ernsthaftigkeit zu etablieren. Also man muss sowohl intrinsisch motiviert sein, aber auch extrinsische Motivation ist natürlich relevant.

Abschließend nur noch die Frage an dich was würdet ihr als someventure euch für die Förderung von Intrapreneurship in Zukunft wünschen?

Slawa Tomin: Wir wünschen uns mehr Offenheit gegenüber Ideen, die vielleicht nicht im direkten Kerngeschäft agieren. Sondern tatsächlich auch mal den Schritt zu gehen „Ja, wir versuchen es erstmal mit angrenzenden Geschäftsoportunitäten, vielleicht abgeleitet von dem Wissen, was wir jetzt schon haben“. Ich glaube die Offenheit hin zu neuen Geschäftsmöglichkeiten sollte viel mehr gegeben sein. Ganz klar ist jedoch zu sagen, dass zu Anfang eines jeden Intrapreneurship Programmes eher kerngeschäftsnahen Ideen von Erfolg gekrönt sind, da Unternehmensvertreter den direkten Mehrwert für ihr Geschäft sehen. Eine ähnliche Bewegung hin zur Nähe zum Kerngeschäft sehen wir auch in Zeiten von Rezession und erschwerten wirtschaftlichen Bedingungen aufgrund von geopolitischen Spannungen. Es ist somit von enormer Wichtigkeit, gerade zu Anfang erste erfolgreiche Projekte zu zeigen, denn dann gibt es im Unternehmen die notwendige Legitimität für Intrapreneurship.

Nach ersten erfolgreichen „Leuchtturm-Projekten“ sollte dann die Tendenz in Richtung eines Portfolio-Gedanken gehen, denn es wird nicht jedes Start-up funktionieren und damit muss man auch die Offenheit haben zu

sagen ok, wir probieren mal 5 auch wenn nur 2 erfolgreich werden. Und das ist so ein bisschen was ich mir wünschen würde, weil man da natürlich diesen Vorteil, den so ein etablierter Mutterkonzern hat, auf jeden Fall hebeln kann sowohl kerngeschäftsnah aber auch in weiter entfernten Themen.

Ich glaube gerade aus Mitarbeitenden-Perspektive sollte man in Zukunft darüber nachdenken, ob Intrapreneurship nicht ein eigener Karrierepfad werden kann. Also während es Trainee Programme für beispielsweise Business Development und Engineering gibt, existiert sowas heutzutage noch nicht im Sinne eines „Karrierepfades Intrapreneur“. Ich glaube, das ist etwas, was in Zukunft auf jeden Fall kommen wird oder sehr wünschenswert wäre, weil man dann natürlich eine ganz andere Zielgruppe oder eine andere Art des Mitarbeitenden erreichen könnte, die die positive Entwicklung eines jeden Konzerns beeinflussen werden. Intrapreneurship ist die Zukunft von Innovationsarbeit. Es wird weggehen von F&E hin zu Venture Building und damit ist Intrapreneurship eigentlich im Herzen eines jedes Unternehmens, was in den nächsten 50 Jahren auch bestehen bleiben möchte.

Intrapreneurship bei der Bundeswehr



Matthias Hoffmann



Matthias Hoffmann ist Gründer und hat die Rolle des Intrapreneurship-Leads an der Universität der Bundeswehr München inne. Nach dem Abitur schloss sich Matthias Hoffmann der Bundeswehr an und absolvierte nach seiner Offiziersausbildung sein Studium an der Bundeswehruniversität. 2013 verließ er dann die Bundeswehr, um sich selbstständig zu machen. Aufgrund seiner Fachkenntnisse im Start-up-Bereich und seiner Erfahrung in der Bundeswehr übernahm er 2020 eine Promotionsstelle für Gründungsberatung an der Bundeswehr Universität München. Dort widmet er sich vorrangig dem Thema Intrapreneurship.

Die Bundeswehruniversität ist Teil der Bundeswehr. Die beiden Bundeswehruniversitäten Hamburg und München nehmen jedoch eine Sonderrolle ein, da die Offiziersanwärter, die dort studieren, sich vollkommen auf das Studium konzentrieren und nicht in den militärischen Betrieb eingebunden sind.

Was sind deiner Meinung nach die Hauptunterschiede oder Rahmenbedingungen, die beeinflussen wie ihr mit Intrapreneurship umgeht?

Matthias Hoffmann: Ein wichtiges Unterscheidungskriterium ist, dass wir nicht den Auftrag haben, Intrapreneurship zu betreiben. Als Bestandteil der Bundeswehr ist es unser Ansatz, neue Dinge auszuprobieren, die auf der Forschung und Praxisbeispielen anderer basieren. Wir probieren also neue Formate aus und sind nicht so stark darauf fokussiert, neue innovative Produkte zu kreieren. Stattdessen stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt. Das bedeutet zum Beispiel, dass wir uns damit beschäftigen, wie sich die Mitarbeitenden einer Organisation fühlen, wenn sie gefragt werden, wie sie etwas verbessern könnten oder wie sie sich einbringen würden. Es ist spannend zu sehen, dass meiner Meinung nach viele Innovations-Einheiten in großen Firmen immer darauf abzielen, Produkte für den Kunden zu kreieren und dann den Erfolg zu messen. Wenn man den Fokus extrem darauf legt, sind solche Programme aber sehr schwierig zu messen, weil viele Faktoren, wie der Einfluss auf die Mitarbeitenden, nicht berücksichtigt werden. Da wir keinen expliziten Auftrag haben, in diesem Bereich aktiv zu sein, und gut mit den Stakeholdern abgestimmt sind, können wir unseren Fokus freier setzen.

Um noch einen Schritt zurückzugehen: Wie definierst du Intrapreneurship und was versteht ihr darunter?

Matthias Hoffmann: Wir wollen ganz konkret kein Unternehmertum fördern, das ist mir persönlich immer super wichtig. Es wird zu leicht aus dem englischen "Entrepreneurship" übersetzt, dem Unternehmertum, und ich bin kein Unternehmer, ich bin Gründer. Während der Unternehmer bereits erfolgreiche Geschäftsmodelle repetiert und unter einem anderen Erfolgsdruck steht, ist der Auftrag des Gründers herauszufinden, 'Gibt es eine Person, die ein Problem hat?' und 'Kann man das Problem lösen?'. Er kann auch nach einer gewissen Zeit zu dem Schluss kommen, dass es kein Problem gibt, dass man mit seinem Ansatz lösen kann. Wir in der Bundeswehr möchten diese Fehlerkultur, um schnell und einfach herauszufinden: Gibt es überhaupt ein Problem? Wie groß ist es? Wie viele Leute betrifft es? Wer sind die Betroffenen? Gibt es erste Lösungsansätze? So verstehe ich Intrapreneurship. Es gibt unterschiedliche Definitionen, aber eines wollen wir nicht: Unternehmertum. Die Bundeswehr ist eine Organisation und kein Unternehmen und darf auch nicht wie ein Unternehmen gehandelt oder gemessen werden.

Was du beschreibst, ist ja vor allem der erste Schritt: Gründen, die Anfangsphase, Ideenfindung, Ideation. Was bedeutet das dann für spätere Phasen?

Matthias Hoffmann: In den letzten zwei Jahren haben wir ein Programm aufgebaut und geschaut, wie es sich entwickelt. Wir verhalten uns selber wie ein Start-up und unser Produkt ist das Innovationsprogramm. Der Inkubator, also unsere Kunden, sind die Soldaten und Teilbereiche der Bundeswehr. Unsere Value Proposition ist, dass wir Soldaten die Möglichkeit geben, mitzugestalten. Das funktioniert erstmal im kurzen Zeitrahmen von 12 bis 16 Wochen. Was danach passiert, ist immer offen, aber ein Hauptmerkmal unseres Programms ist es, einen Investor zu finden. Das heißt, dass wir nicht die Integration in die Bundeswehr, sondern den nächsten Investor suchen, so wie bei einem Start-up. Wir schauen, wen das Thema betrifft und dann geht ein Folgeprogramm los. Eine Möglichkeit ist die Kooperation mit der BW Uni und oder einer der Bundeswehrdienststellen. Da Produkte innerhalb der Bundeswehr einem Standard-Beschaffungsprozess unterliegen, fördern wir gegebenenfalls auch Ausgründungen. Das ist dann der Schritt vom Intrapreneurship zum Entrepreneurship. Ich kann mir auch super vorstellen, dass beispielsweise ein General, der das Produkt toll findet, dem Intrapreneur eine Vollzeitstelle in seiner Abteilung anbietet.

Zusammenfassend gesehen, was macht deiner Meinung nach Intrapreneurship so spannend?

Matthias Hoffmann: Ich denke, die Angestellten einer Organisation kennen die Prozesse, in denen sie arbeiten und leben, sehr gut. Generell kann man alles, was die Arbeitgeber den Arbeitnehmern anbieten, auch als Dienstleistung begreifen. Warum also nicht die Mitarbeitenden mal als Kunden betrachten, um beispielsweise ein neues HR-Programm auf die Beine zu stellen. Letztes Jahr war unser Thema bei der Marine, warum Frauen in der seefahrenden Karriere benachteiligt werden und warum so wenige Frauen Berufssoldaten bei der Marine werden. Anstelle einer bloßen Befragung sollte man sich Start-up-like mit der Zielgruppe auseinandersetzen. Dadurch lassen sich sehr spannende Erkenntnisse erzielen.

Wo siehst du Herausforderungen im Bereich Intrapreneurship?

Matthias Hoffmann: Ich fang mal mit den Schwierigkeiten von oben an: Ein Problem betrifft die Cultural Awareness. Wir haben hier ein gewisses Adaptionproblem, da teilweise innerhalb der Organisation das Ganze nicht angenommen wird. Auf der Chefetage aufzuklären, bedeutet dabei einen hohen kommunikativen Aufwand. Wir sehen das so, dass sie dem nicht per se negativ gegenüberstehen, aber mit dem Thema noch nicht warm geworden sind. Der zweite Punkt ist, dass wir große Probleme gehabt haben, unserer Zielgruppe zu erklären, was wir eigentlich wollen und warum wir Intrapreneurship in der Bundeswehr anbieten. Das heißt, es gibt auch in der Zielgruppe, also den Leuten, die Ideen einreichen sollen, noch gewisse Vorbehalte mit Intrapreneurship etwas bewegen zu können. Wir sind da an der Uni sehr gut positioniert, da wir die Nachwuchsführungskräfte beeinflussen können. Unsere Perspektive auf die nächsten fünf Jahre ist es, die studierenden Soldaten bereits mit Wissen über Intrapreneurship für ihre erste Bundeswehrverwendung vorzubereiten, damit sie darüber schon Bescheid wissen, wenn sie später mal Chefpositionen übernehmen. Außerdem wollen wir ein wenig Handwerkszeug mitgeben, damit diese Soldaten mit Ideen später z.B. zum Cyber Innovation Hub oder zur Universität der Bundeswehr gehen.

Was denkst du ist die Perspektive der Mitarbeitenden auf Intrapreneurship?

Matthias Hoffmann: Da gibt es auch eine witzige Karikatur mit der Frage, „Wer will Veränderung?“, und alle heben die Hand, und „Wer will verändern?“ und dann werden es weniger Hände. In der Bundeswehr und im klassischen deutschen Unternehmen wird viel gemeckert. Das ist die deutsch-europäische Mentalität. Mit Intrapreneurship kann man dann anbieten, meckern ist gut, aber jetzt hast du eben auch die Möglichkeit es besser zu machen. Das heißt, du hast hier eine Möglichkeit aus dem Meckern herauszukommen. Das finde ich eine coole kulturelle Geschichte, denn wer meckert und dann selber nichts verändern will, entmachtet sich selber.

Und wie überzeugt ihr die Mitarbeitenden der Bundeswehr innovativer zu werden und an Intrapreneurship Maßnahmen teilzunehmen?

Matthias Hoffmann: Das wissen wir noch nicht ganz, wir haben schon ein paar Ansätze ausprobiert, den Königsweg aber noch nicht gefunden. Es geht ja um eine Value-Proposition, also warum man Zeit neben dem Studium oder neben der Dienstzeit investiert. In der Regel bedeutet das Mitmachen eine Doppelbelastung, das heißt wir müssen in der Wertebasis die investierte Zeit schon wertschätzen. Mit unserem Programm sind wir so niedrigschwellig, dass die Leute erstmal ins Arbeiten kommen mit ihrer Idee. Sie dürfen und sollen auch nach drei bis vier Monaten feststellen, dass eine Idee nichts taugt. Dann haben sie nicht mehr als ein paar Wochen investiert, aber die Erfahrung gemacht, etwas selber auszuprobieren und die Kundengruppe durch Interviews kennengelernt. Die Studenten können sich dabei ihre Zeit sowieso frei einteilen, wir nehmen jedoch auch immer Leute aus der Truppe in unser Programm auf. Die haben wiederum einen ganz normalen Tagesbetrieb, daher reden wir mit den Kommandeuren und bitten Sie, einen Befehl zu schreiben, dass sie einen Tag in der Woche an ihrer Idee mit unseren Intrapreneurship Methoden arbeiten dürfen.

Gibt es bei euch danach Feedbackrunden mit den Teilnehmenden, um herauszufinden, was diesen gut und was schlecht gefallen hat?

Matthias Hoffmann: Ja, nach der Sommerpause des letzten Programms kontaktieren wir derzeit die Leute. Wir begleiten das Thema auch wissenschaftlich, was wieder einen durch die Uni gegebenen Vorteil darstellt. Die Zielgruppe wird vorher, währenddessen und auch danach befragt. Wir erfragen auch nochmal, was die Teilnehmer gut und schlecht finden. Wir besitzen hier eine sehr gute Fehlerkultur. Gerade befinden wir uns in der Iterationsschleife, um das Programm für nächstes Jahr zusammenzustellen. Viele Einflüsse stammen dabei aus dem Feedback der Teilnehmer.

Der Hauptaspekt betrifft banalerweise das einfach mal gehört werden. Viele Chefs sind hilflos, wenn Mitarbeiter zu Ihnen kommen und sagen, ‚Hey, ich habe da eine Idee‘. Wir bieten einen Weg an, mit dem wir die Hierarchie aufbrechen und drumherum arbeiten. Teilweise berücksichtigen wir die Hierarchie auch gar nicht. Wir ermöglichen den Teilnehmern auch, mit hohem Führungspersonal der Bundeswehr zu sprechen, was normalerweise für sie nicht ohne weiteres möglich wäre.

Wie geht es für die Mitarbeitenden nach durchlaufenen Projekten weiter, kann man da generalisieren?

Matthias Hoffmann: Nein und das ist mir auch ganz wichtig. Wenn die Teilnehmer mit einer Idee starten, wissen wir nie, wo sie am Ende landen. Meist verlassen die Ideen ihren Ursprungsort, die Personengruppe denen sie helfen wollen wechselt und das Produkt verändert sich. Das heißt, man hat generell eine große Veränderung innerhalb des Prozesses und diese muss man einfach laufen lassen. Durch die Methodik, die wir anwenden, kommt dann wirklich heraus, was benötigt wird. Das bedeutet, dass wir zu Beginn noch nicht wissen, was die Teilnehmer am Ende des Projektes wirklich brauchen. Meiner Meinung nach brauchen die Intrapreneure daher genauso einen Maßanzug bezüglich der Folgefinanzierung der Ideen wie Entrepreneur. Außerdem stellen einige Teilnehmer fest, dass sie nicht mehr weitermachen wollen.

Wie stellt ihr sicher, und was kann man dafür tun, dass die Mitarbeitenden nachher zufrieden sind, unabhängig davon, ob die Idee weiterverfolgt wird oder nicht?

Matthias Hoffmann: In der letzten Challenge haben wir mit dem Inspekteur Marine zusammengearbeitet, dem Chef der Deutschen Marine. Wir haben besprochen, dass er das ganze goutieren muss, dass Leute an dem Programm teilnehmen. Das bedeutet aber nicht, dass die Chefs unter dem Inspekteur der Marine das ganze wirklich wollten. Das heißt, wir müssen mit einem Team, das eine Idee hat und für das Programm infrage kommt, Kontakt mit dem direkten Chef aufnehmen und dem das Ganze vorstellen und etwas aufklären. Da

bei der Bundeswehr eine gewisse Hackordnung vorhanden ist, ist es blöd, wenn der Chef sagt, er möchte das eigentlich nicht und du es trotzdem machst. Ansonsten habe ich das Gefühl, der Support war methodisch sehr gut. Wir haben viel online gemacht, gute Tools benutzt und jedes Team hatte einen Startup-Coach mit militärischem Hintergrund, der sie begleitet hat. Das hat gut geklappt.

Erwartungshaltungsmanagement wäre noch ein Punkt. Wir müssen die Fehlerkultur besser implementieren, um die Teilnehmer darauf vorzubereiten, dass es nicht funktionieren kann. Denn Scheitern gehört dazu und kann viele Gründe haben. Das ist das Learning aus dem Start-up Bereich. Aus meiner Perspektive haben die Start-ups oft selbst schuld wenn sie scheitern, da sie ihre Story unfokussiert erzählen und eine falsche Erwartungshaltung bei den Stakeholdern erzeugen. Deswegen ist es Teil unseres Programms zu lernen, wie man eine Idee verkauft und dass man sich vorher Gedanken macht, wen man wie überzeugen will. Das gehört dazu, Pitchen vor Investoren, Pitchen vor der Presse usw.

Was sind die aktuellen Trends die du im Bereich Intrapreneurship siehst, bei euch aber auch generell?

Matthias Hoffmann: Ein Trend ist es, nicht alles zu sehr auf eine Wettkampfsystematik auszulegen. Das versuchen wir gerade in unserem Programm umzustellen, da wir denken, das passt besser zu unserer Zielgruppe. Das Programm soll ein Dauerangebot sein, in dem wir den Intrapreneuren die Möglichkeit geben, jederzeit in das Programm einzusteigen. Außerdem wollen wir einen Vertrag machen, in dem wir den Intrapreneuren einerseits die Entscheidung überlassen, wie viel Zeit sie investieren wollen und andererseits im Vertrag Verantwortlichkeiten festhalten. Der Trend ist eben, das Ganze nicht so sehr wegen der Produkte, sondern der Menschen zu machen. Ein weiterer Trend im Public Sector ist der Fokus auf Prozesse statt Produkte. Als Beispiel wäre hier ein Projekt zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten für Frauen in der Marine. Da ist die soziale Komponente eine große Säule, die auch vertestet werden kann.

Noch eine Frage zu diesem Vertrag den du erwähnt hast. Wird dieser zum Schaffen von mehr Verbindlichkeit abgeschlossen?

Matthias Hoffmann: Ja, ein gewisses Commitment wollen wir haben, da wir den Ideengebern nicht hinterherlaufen wollen. In der Regel ist ein gewisses Commitment bei Intrapreneuren auch da, aber wenn man es zu locker macht, funktioniert es nicht. Diese Freiheit geben wir bei der Gründungsberatung von Start-ups, da es deren Sache ist, ob sie unser Angebot annehmen wollen oder nicht. Bei Intrapreneurship sagen wir den Teilnehmern auch mal, wenn sie zu wenig Commitment zeigen und beenden dann eventuell die Förderung. Das darf und muss so sein, das ist Teil der Fehlerkultur. Schlussendlich ist es eben nicht unser Anspruch, dass alle Teams ihre Idee erfolgreich umsetzen, sondern frühzeitig herausfinden, ob ihr Ansatz es für einen Personenkreis ein Problem löst.

Die abschließende Frage von meiner Seite wäre, was du dir in einer idealen Welt zur Förderung von Intrapreneurship wünschen würdest?

Matthias Hoffmann: In einer idealen Welt wäre das definitiv das Commitment und der gute Wille von Führungskräften, die sagen, die Denkweise passt zur Bundeswehr. Das können wir gewinnbringend für unseren Dienst und unseren Auftrag integrieren. Außerdem wünsche ich mir, dass die Leute verstehen, dass das ganze kein buntes Zettel kleben ist, sondern es zu einer guten Führungsqualität gehört.



Herausforderungen für Intrapreneurship

Abschließend haben wir auch dieses Jahr die Unternehmen wieder nach ihren aktuellen Herausforderungen im Intrapreneurship befragt. Ein Vergleich über die letzten drei Jahre zeigt, dass manche Herausforderungen nicht an Bedeutung verloren haben, während sich die Wahrnehmung anderer über die Zeit deutlich verändert hat. Die größte aktuelle Herausforderung auf Unternehmensebene bleibt die Akzeptanz von Misserfolgen bei Intrapreneurship-Aktivitäten. Bereits im vergangenen Jahr sind wir auf das Thema eingegangen und interpretierten dies als eine noch immer nicht ausgereifte Fehlerkultur. „Scheitern“ bleibt ein schwieriges Thema für interne Projekte, obwohl wir aus der Start-up-Welt wissen,

dass nicht alle Ideen ein Erfolg werden und Scheitern ein vorprogrammierter systemischer Teil des iterativen Prozesses zur Innovationsgenerierung ist. Daher sollten mögliche Fehlschläge im Innovationsprozess nicht die geleistete Aktivität infrage stellen, sondern als Lernerfahrung abgespeichert werden. Erfreulich ist in diesem Zusammenhang, dass die Unterstützung des Top-Managements dieses Jahr als deutlich positiver wahrgenommen wird. Dies scheint ein Schritt in die richtige Richtung, da die Unterstützung des Managements sich nicht nur positiv auf die Fehlerkultur im Unternehmen auswirken kann, sondern auch für das Fortführen der Intrapreneurship-Aktivitäten von immenser Bedeutung ist.

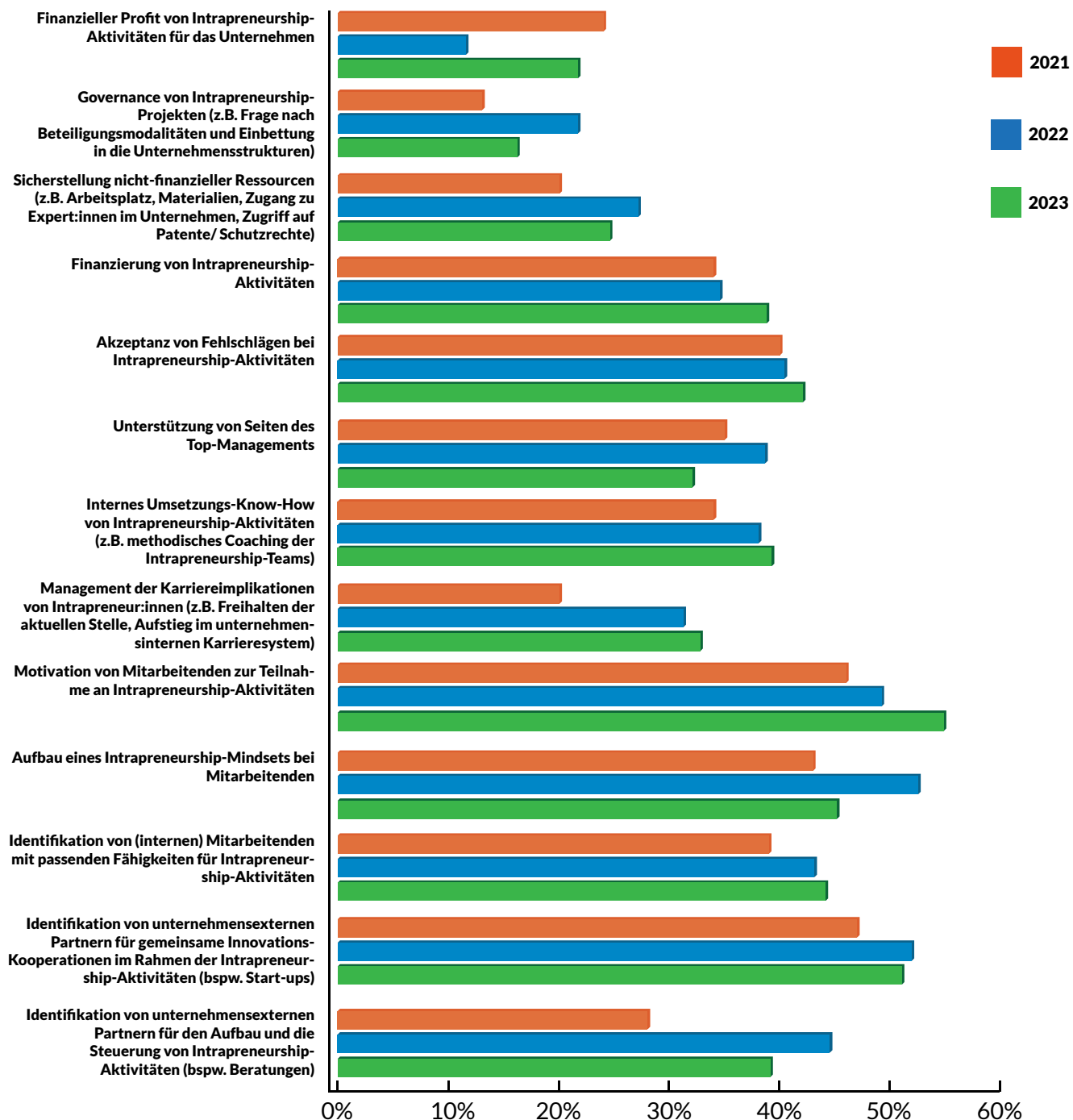


Abbildung 14: Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen (Unternehmen, Personal, Markt)

Eine weitere Herausforderung stellen die gestiegenen finanziellen Hürden für Intrapreneurship-Aktivitäten dar. Finanzierungsprobleme sind generell eine häufige Begleiterscheinung von schlechten wirtschaftlichen Stimmungslagen. Wir haben bereits an anderer Stelle in diesem Intrapreneurship Monitor diskutiert, dass kurzzeitige monetäre Überlegungen wichtige Innovationsentwicklungen im Unternehmen nicht hemmen dürfen. Damit einhergehend scheinen sich zudem aber auch die finanziellen Renditeerwartungen an die Projekte deutlich erhöht zu haben. Die gestiegenen finanziellen Renditeerwartungen können zu schnelleren Fehleinschätzungen bei den Intrapreneurship-Projekten führen. Diese Entwicklung ist durchaus besorgniserregend, da es für Unternehmen langfristig schädlich ist, wenn wichtige Innovationsprojekte nicht gestartet oder aufgrund der finanziellen Erwartungen frühzeitig abgebrochen werden. Hier bedarf es der Weitsicht des Top-Managements und der Überzeugungskraft der Innovationsverantwortlichen.

Auf Mitarbeiterbene wird dieses Jahr die fehlende Motivation der Mitarbeiter, an den Intrapreneurship-Aktivitäten teilzunehmen, als größte Herausforderung wahrgenommen. Dieses Ergebnis scheint im Widerspruch zu den geringeren Schwierigkeiten beim Aufbau eines Intrapreneurship-Mindsets zu stehen, da es mit einem verbesserten Intrapreneurship-Mindsets im Unternehmen einfacher sein sollte, Mitarbeiter zur Teilnahme an Intrapreneurship-Aktivitäten zu motivieren. Eine genauere Analyse zeigt hier jedoch, dass nur 15% der Unternehmen finanzielle Incentivierungen für die Teilnehmenden eines Intrapreneurship-Programms anbieten. In diesen Unternehmen werden am häufigsten fixe Boni für das Erreichen von vorher festgelegten Meilensteinen angeboten. Am seltensten werden Anteile des potenziell neu zu gründenden Unternehmens angeboten. Dadurch lassen viele Unternehmen die Chance verstreichen, dass sich die Mitarbeiter noch stärker mit dem Innovationsprojekt identifizieren.

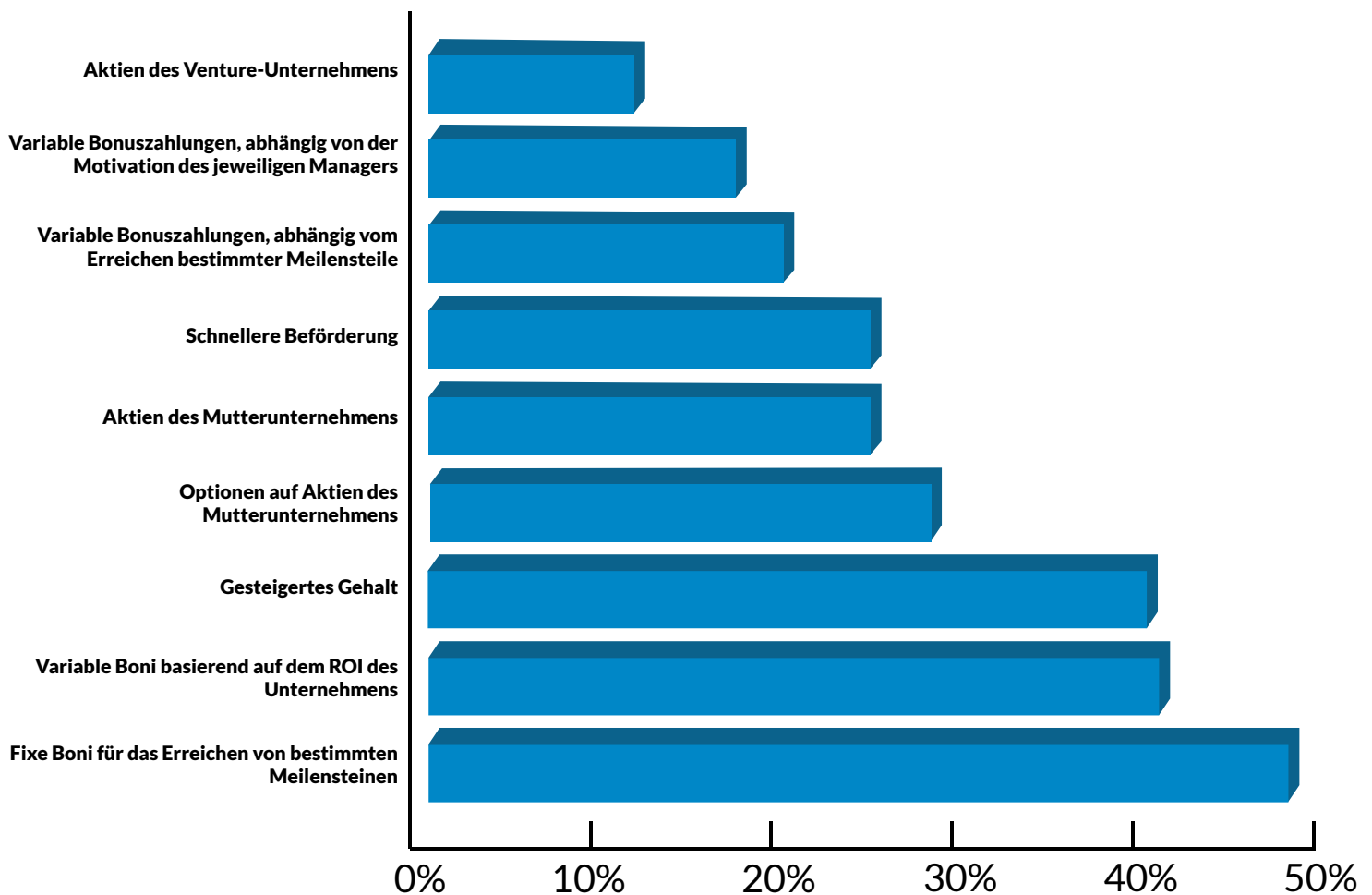


Abbildung 15: Verwendung verschiedener Incentives in Unternehmen

Als weitere Erklärungen für die fehlende Motivation zur Teilnahme an den Intrapreneurship-Aktivitäten lassen sich die häufig immer noch nicht ausreichende Fehlerkultur sowie der gestiegene Erfolgsdruck auf die Intrapreneurship-Projekte anführen. Mitarbeiter können die möglichen Konsequenzen auf die persönliche Karriere bei einem Scheitern der Intrapreneurship-Projekt daher nur schwer abschätzen. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig, eine entsprechende Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren. Dadurch können Mitarbeitende eher davon überzeugt werden, dass man bei einem „Misserfolg“ in einem Intrapreneurship-Projekt nicht stigmatisiert wird und sich dies auch nicht negativ auf die eigene Karriere auswirkt.

Eine letzte Herausforderung, auf die wir eingehen möchten, sind die immer noch großen Schwierigkeiten bei der Suche nach externen Partnern für gemeinsame Innovationsprojekte. Eine erfolgreiche Suche erfordert eine sehr gute Kenntnis des Themenfeldes und Marktes, in dem sich das konkrete Intrapreneurship-Projekt bewegt. Netzwerke und Teilnahme in innovativen Ökosystemen können hier hilfreich sein. Der Aufbau dieser Kontakte bedarf aber auch viel Zeit, Gespräche und ggf. auch Reisen. Auch kann diese Aufgabe nicht gleichermaßen von jedem Mitarbeitenden erfüllt werden. Führungskräfte sollten hier frühzeitig passende Mitarbeitende betrauen und diese mit den notwendigen Ressourcen für diese Aufgabe ausstatten.



**Unternehmerische
Signale & Intrapreneur-
ship-Aktivitäten von
DAX-Unternehmen**

Die Kommunikation eines Unternehmens ist ein Abbild seiner Identität. Über die Intensität, mit der generelle unternehmerische Verhaltensweisen – spezifiziert über Proaktivität und Innovativität – kommuniziert werden, können Rückschlüsse darüber gezogen werden, wie stark eine Organisation Unternehmertum „lebt“ und nach außen trägt.

Die wohl wichtigste Veröffentlichung von börsennotierten Unternehmen ist der Jahresbericht und in diesem spielt der sogenannte „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, um Gedanken zu den wichtigsten Themen zu äußern.

Diese Dokumente können mithilfe einer computergestützten Inhaltsanalyse (CATA) und Schlagwörterbüchern effizient ausgewertet werden und geben so Einblicke in die Denkweise und Entscheidungen von Top-Managern z.B. wie stark ein Text durch unternehmerische Ausdrücke geprägt ist.

Für die Inhaltsanalyse nutzen wir die etablierten Wörterbücher von McKenny et al. (2018) und Short

et al. (2009) sowie auch die „Letter to the Shareholders“ der vier großen DAX Indizes (DAX, MDAX, SDAX und TecDAX) von 2012 bis 2022. 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 signalisierte unternehmerische Verhaltensweise eines Unternehmens.

Zunächst haben wir die unternehmerische Verhaltensweise nach Index gruppiert und in Abbildung 16 die Veränderungen über den Zeitablauf mit einer nicht-linearen Regression abgebildet. Tech-Unternehmen weisen das höchste unternehmerische Verhalten auf, es schwankt bei ihnen aber auch am stärksten. Am schwächsten schneiden dagegen die Unternehmen des MDAX ab. Allen Unternehmen ist gemein, dass sie sich mit Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 deutlich in der unternehmerischen Kommunikation zurückgenommen haben. Es fällt jedoch auf, dass SDAX und TecDAX trotz der derzeit angespannten wirtschaftlichen Lage unternehmerische Verhaltensweisen wieder deutlich stärker in der Kommunikation forcieren. DAX und MDAX scheinen sich dagegen stärker in der unternehmerischen Kommunikation zurückzunehmen.

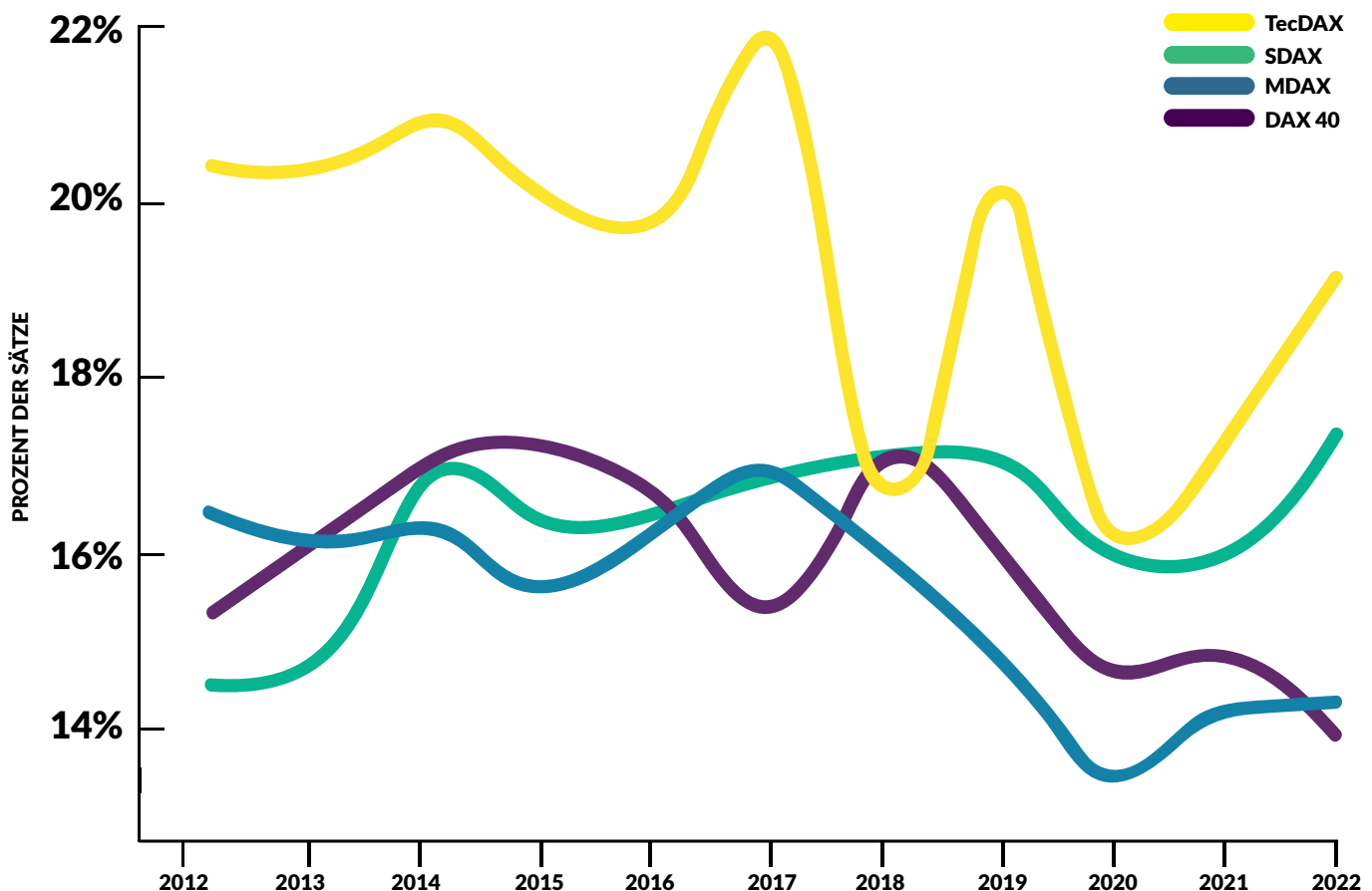


Abbildung 16: Unternehmerische Verhaltensweisen im Längsschnitt

Im nächsten Schritt haben wir die unternehmerische Kommunikation auf strategische Muster hin untersucht. Beispielsweise durch die Frage: Ob sich Unternehmen in Zeiten von Kursverlusten und Schwankungen eher „besonnen/konservativ“ geben oder ob sie versuchen ein unternehmerisches Aufbruchssignal zu senden? Für jedes Unternehmen haben wir

dazu die prozentuale jährliche Veränderung in der Aktienperformance erhoben (relativ zum Vorjahr) und innerhalb der Indizes eine Latent Profile Analyse (LPA) zur Identifizierung von Gruppen durchgeführt. Über die vier DAX-Indizes hinweg konnten wir grob zwei Gruppen beobachten:

- 1** Firmen mit einer positiveren Performance-Entwicklung kommunizieren auch meist ein stärkeres unternehmerisches Verhalten, das stärker auf Performanceschwankungen reagiert.
- 2** Firmen mit einer schwächeren Performance-Entwicklung kommunizieren häufig ein etwas niedrigeres unternehmerisches Verhalten, das dafür aber etwas stabiler ist.

Unter diesen Firmen kristallisieren sich wiederum zwei Kommunikationsstrategien heraus:

- 1** „Aufbruchs-Strategie“, die in Zeiten positiver Entwicklungen unternehmerische Verhaltensweisen nur bedingt betont, dann aber bei negativen Trends etwas stärker hervorhebt.
- 2** „Konservative-Strategie“, bei der die Kommunikation der unternehmerischen Verhaltensweisen parallel zur Performanceentwicklung ausgerichtet wird.

Literaturverzeichnis

Commerzbank AG. 2017. „UnternehmensPerspektiven“. Zitiert nach de.statista.com. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/719354/umfrage/verteilung-der-unternehmen-des-deutschen-mittelstands-nach-alter/>

Bitcom e.V. (2023, 26. April). „Tech-Branche will mehr Frauen gewinnen“. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Frauen-ITK-Tech-Branche>

Ifo Institut. (2023, 7. September). ifo Konjunkturprognose Herbst 2023: Konjunktur in Deutschland kühlt weiter ab. <https://www.ifo.de/fakten/2023-09-07/ifo-konjunkturprognose-herbst-2023-konjunktur-deutschland-kuehlt-weiter-ab>

IHK Erfurt. (2023, 22. Mai). IHK-Konjunktur: Investitionszurückhaltung durch Unsicherheiten. <https://www.ihk.de/erfurt/presse/pressemitteilungen/ihk-konjunktur-investitionszurueckhaltung-durch-unsicherheiten-5809332>

Isidor, Rodrigo; Stumpf, Christian; Teringl, Christian; Baum, Matthias. 2021. „Das Ergebnis gelebten Unternehmertums“. *change ment! : Veränderungsprozesse aktiv und erfolgreich gestalten*. Heft 4, S. 28-32.

Kleinschmidt, Elko; Geschka, Horst; Cooper, Robert G. *Erfolgsfaktor Markt. Kundenorientierte Produktinnovationen*. Springer, Berlin 1996.

McKenny, Aaron F.; Aguinis, Herman; Short, Jeremy C.; Anglin, Aaron H. 2018. „What Doesn't Get Measured Does Exist: Improving the Accuracy of Computer-Aided Text Analysis.“ *Journal of Management* 44 (7): 2909–2033.

Sackmann, Christoph. (2023, 5. Januar). „Autoindustrie vor Kehrtwende, aber deutsche Hersteller stecken in der Sackgasse“. *Focus Online*. https://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/china-und-elektroautos-im-trend-autoindustrie-2023-es-geht-aufwaerts-aber-deutsche-hersteller-fallen-zurueck_id_181435683.html

Sachverständigenrat Wirtschaft. (2023, März). Aktualisierte Konjunkturprognose 2023 und 2024. <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/konjunkturprognose-2023.html>

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

Statistisches Bundesamt (Destatis, 2020). „Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben“. *Arbeitskräfteerhebung*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/teilhabe-frauen-erwerbsleben.html>

Steingart, Gabor. (2023, 15. Juli). „Ein giftiger Cocktail brodelt rund um die Autoindustrie in Deutschland“. *Focus Online*. https://www.focus.de/politik/gastbeitrag-von-gabor-steingart-ein-giftiger-cocktail-brodelt-rund-um-die-deutsche-autoindustrie_id_199060378.html

Universität Rostock. (2023, 6. April). „Rostocker Wissenschaftler erforschen Lebensdauer von Unternehmen“. <https://www.uni-rostock.de/universitaet/kommunikation-und-aktuelles/medieninformationen/detailansicht>

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 481 Unternehmen an der deutschlandweiten Befragung teilgenommen und alle benötigten Angaben gemacht, um in der Auswertung berücksichtigt werden zu können. Die Befragung wurde online und in deutscher Sprache durch-

geführt. Die Datenerhebung erfolgte im September durch die Firma Kantar.

