



# INTRAPENEURSHIP MONITOR 2021



### **Impressum**

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

### **Inhaltlich Verantwortliche:**

Prof. Dr. Matthias Baum & Prof. Dr. Rodrigo Isidor  
E-Mail: matthias.baum@uni-bayreuth.de & isidor@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. Matthias Baum, Prof. Dr. Rodrigo Isidor, Sonja Franzke, Dr. Jens Schüler, Dr. Franz Strich

### **Layout:**

August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH

VORWORT	05
HINTERGRUND DER STUDIE UND DATENGRUNDLAGE	06
EXECUTIVE SUMMARY	08
INTRAPRENEURSHIP IM ÜBERBLICK	11
BESCHREIBUNG DER DATENERHEBUNG UND AUSWERTUNG	13
FAKTEN	17
INTRAPRENEURSHIP IN DEUTSCHLAND	20
UNTERNEHMERISCHE SIGNALE UND INTRAPRENEURSHIP - AKTIVITÄTEN VON DAX UNTERNEHMEN	29
AUGUST WILHELM SCHEER INSTITUT - INTERVIEW INTRAPRENEURSHIP	37
EVONIK INTERVIEW INTRAPRENEURSHIP	41
AUDI - INTERVIEW INTRAPRENEURSHIP	45
CYBER INNOVATION HUB DER BUNDESWEHR	49
FEHLERKULTUR	53
UNTERSTÜTZUNG IM UNTERNEHMEN	56
INVESTIONS-UND KOOPERATIONSTÄTIGKEIT	59
ERFOLGE UND ZUFRIEDENHEIT	63
HERAUSFORDERUNGEN	68
SCHWERPUNKT - THEMA COVID 19	71
QUELLEN	74
ANHANG	76

Der Wunsch nach unternehmerischem Denken und Handeln wird von Unternehmen zunehmend in der strategischen Ausrichtung und Zielsetzung priorisiert. Von Intrapreneurship-Programmen und Initiativen versprechen sich Unternehmen eine Steigerung der Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit um globalen Herausforderungen begegnen zu können. Intrapreneurship-Aktivitäten sind somit ein wichtiges Werkzeug, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erzielen und auf Trends wie z.B. die digitale Transformation sowie auf sich zunehmend rasch verändernde Märkte reagieren zu können.

Allerdings gelingt es nur wenigen Unternehmen sich diesen unternehmerischen Geist über die Zeit zu bewahren. Pfadabhängigkeiten und strukturelle Starrheit verhindern ein flexibles und schnelles Reagieren auf sich rasch verändernde Rahmenbedingungen. Zunehmend brechen innovative Unternehmen bestehende Branchenstrukturen und Wertschöpfungsketten auf und es kommt zu merklichen Verwerfungen in der deutschen Unternehmenslandschaft. Ohne Antworten auf immer kürzere Produkt-Lebenszyklen, zunehmende Entmaterialisierung und teils disruptive Innovationen werden bewährte (industrielle) Geschäftsmodelle in kürzester Zeit obsolet und führen bei fehlender Adaption zum Niedergang von Unternehmen.

Intrapreneurship kann hier helfen, diesen neuen Gesetzmäßigkeiten und schnelllebigen Veränderungen adäquat zu begegnen. Es nutzt dabei die Innovationskraft, Proaktivität und den Erfindungsreichtum der eigenen Mitarbeitenden und fokussiert sich auf das unternehmerische Handeln. Intrapreneurship lässt sich daher auch mit einer Verjüngungskur bzw. Auffrischung der unternehmerischen DNA des Unternehmens vergleichen. Auch wenn Intrapreneurship eine potenzielle Antwort auf aktuelle Herausforderungen darstellt, so müssen wir doch feststellen, dass nicht nur zahlreiche Mythen über Intrapreneurship den öffentlichen Diskurs prägen, sondern es vor allem an einer umfassenden und evidenzbasierten Übersicht zu Intrapreneurship-Aktivitäten, möglichen Gestaltungsoptionen sowie damit verbundenen Chancen und Risiken mangelt.

Vor diesem Hintergrund freuen wir uns Ihnen auch in diesem Jahr wieder den Intrapreneurship Monitor vorstellen zu dürfen. Der Intrapreneurship Monitor 2021 gibt Ihnen erneut einen detaillierten Einblick in die Intrapreneurship-Aktivitäten deutscher Unternehmen, der in diesem Jahr um zwei neue Facetten erweitert wurde. Neben der sich auch schon im letzten Jahr bewährten Fragebogenstudie, sind ein besonderer Fokus auf die unternehmerischen Signale in der Kommunikation der deutschen DAX Unternehmen, sowie deren tatsächlich ergriffene Intrapreneurship-Maßnahmen neu hinzugekommen. Weiterhin haben wir eine umfassende Interviewserie durchgeführt, die vertiefende Einblicke in die Intrapreneurship-Aktivitäten deutscher Unternehmen gibt.

Auf Basis wissenschaftlicher Analysen zeigen wir Ihnen erneut auf, welche vielfältigen Möglichkeiten es für Unternehmen heute gibt, um Innovationen im Rahmen von Intrapreneurship-Aktivitäten hervorzuheben und wie diese gestaltet werden können. Wir hoffen damit allen innovationsfreudigen Unternehmen in Deutschland einen Ankerpunkt für die eigenen Entscheidungen zur Einführung und Umsetzung von Intrapreneurship-Aktivitäten zu geben aber auch aufzuzeigen, was von der Implementierung von Intrapreneurship erwartet (und was nicht erwartet) werden kann.

In diesem Sinne: Lassen Sie sich beim Lesen des zweiten Intrapreneurship Monitors und der wissenschaftlich aufbereiteten Erkenntnisse für Ihre eigenen Intrapreneurship Aktivitäten inspirieren und danach denken Sie Deutschland vielleicht neu: Das Land der Dichter und Denker – und der Intrapreneure.

Eine anregende Lektüre und viel Freude beim Erkenntnisgewinn wünschen Ihnen



Prof. Dr. Matthias Baum



Prof. Dr. Rodrigo Isidor

# MOTIVATION 3 HINTERGRUND DER STUDIE >>>

Unternehmen sehen sich mit einem immer dynamischer und komplexer werdenden Wettbewerbsumfeld konfrontiert, dass das Antizipieren von Markt- und Technologieveränderungen zunehmend erschwert. In Summe steigt dadurch stetig die Gefahr der Disruption des eigenen Geschäftsmodells durch neue Wettbewerber. Haupttreiber für diese Unsicherheiten sind die Trias aus stark vernetzten Wertschöpfungsketten, die rapide voranschreitende Digitalisierung und globale Krisen. Um diesen Herausforderungen erfolgreich und nachhaltig zubegeg-

nen, sind Unternehmen zunehmend gefordert, sich selbst, ihre Prozesse, Geschäftsmodelle sowie ihre Produkte und Dienstleistungen kritisch zu hinterfragen und sich kontinuierlich einem internen Erneuerungsprozess zu unterziehen. Der vom Institut für Entrepreneurship & Innovation der Universität Bayreuth mit Unterstützung des August-Wilhelm Scheer Instituts herausgegebene Intrapreneurship Monitor 2021 rückt diese essenzielle Thematik für Unternehmen in Deutschland in den Fokus.

## HINTERGRUND DER STUDIE UND DATENGRUNDLAGE



### INTRAPRENEURSHIP EINE BEGRIFFLICHE EINORDNUNG >

Geschäftsfelder sowie Geschäftsmodelle zu schaffen und die Organisation damit insgesamt innovativer und erfolgreicher aufzustellen. Neben diesen internen Aktivitäten wurden in der vorliegenden Studie ebenso die nach Außen gerichteten Aktivitäten erfasst, welche Organisationen nutzen, um ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Dazu gehören die externe Beteiligung und Kooperation durch Zukäufe von branchennahen oder branchenfremden externen Start-ups, Accelerator-Programmen und Inkubatoren.

Intrapreneurship umfasst das proaktive, vorausschauende und unternehmerische Verhalten von Mitarbeiter:innen innerhalb einer Organisation mit dem Ziel, neue

### THEMEN DER AKTUELLEN AUSGABE UND EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT >

Der Intrapreneurship Monitor 2021 soll als Leuchtturm zur Orientierung in der deutschen Intrapreneurship Landschaft dienen und bietet eine informative Basis für künftige Intrapreneurship-Forschung. Unsere praxisorientierte Studie analysiert die zentralsten Fragen deutscher Unternehmen im Hinblick auf die Planung und Ausgestaltung verschiedener Intrapreneurship-Programme auf organisationaler sowie mitarbeitendenzentrierte Ebene und bietet darüber hinaus Anregungen für die Konzeption eigener Intrapreneurship-Aktivitäten. Um diese Erkenntnisse für den Intrapreneurship Monitor 2021 noch detaillierter herauszuarbeiten, haben wir dieses Jahr eine dreigliedrige Untersuchung gewählt. Wie auch im Vorjahr, wurde als „Stimmungsbarometer“ eine wissenschaftliche Studie zur Erhebung der Einschätzungen und Aktivitäten deutscher Unternehmen hinsichtlich ihres unternehmerischen Verhaltens durchgeführt. Dieses Handlungs- und

Stimmungsbarometer des internen unternehmerischen Klimas wird jährlich erhoben, um so mittel bis langfristig eine Übersicht relevanter Trends aufzuzeigen und Intrapreneurship Best Practices abzuleiten. Ergänzt wird diese Studie nun durch eine detaillierte Betrachtung der unternehmerischen Verhaltensweise in der Kommunikation der DAX Unternehmen, sowie eine Erfassung der tatsächlich ergriffenen Intrapreneurship-Aktivitäten. Den dritten Baustein bildet eine umfangreiche Interviewreihe mit Unternehmen, die sich bereits intensiv mit dem Thema Intrapreneurship beschäftigen und ihre Erfahrungen und Eindrücke in Bezug auf Intrapreneurship schildern. Highlights sind hier das Gespräch mit dem August-Wilhelm Scheer Institut, welche langjährigen Erfahrungen in der Beratung von Intrapreneurship-Aktivitäten haben sowie dem Cyber Innovation Hub der Bundeswehr, der Audi Denkwerkstatt und Evonik.

# 1. UMFRAGE

Die Experimentier- und Innovationsfreudigkeit deutscher Unternehmen ist einer der stärksten Motoren gegen organisationale Trägheit, Pfadabhängigkeiten und stagnierendes Wachstum.

Intrapreneurship-Aktivitäten bieten Unternehmen einen idealen Rahmen zur Erprobung und Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen und ermöglichen es Unternehmen, auch weiterhin „unternehmerisch“ handeln zu können. Doch wie genau können solche Aktivitäten in der Praxis aufgebaut und erfolgreich etabliert werden? Welche Herausforderungen und Hindernisse müssen dabei überwunden werden?

Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich der Intrapreneurship-Monitor 2021 auf Basis von 603 befragten Unternehmen aus Deutschland.

## WAS SIND DIE KERNERGEBNISSE UNSERER STUDIE:

Zunächst zeigt sich, dass 72% der befragten Unternehmen entweder auf Mitarbeiter:innen- oder auf Organisations-Ebene Intrapreneurship-Aktivitäten in ihrem Unternehmen verfolgen. Gleichzeitig verfügen jedoch nur 29% über eine eigene spezialisierte Abteilung bzw. ein Intrapreneurship-Programm, welches sich zentral um die Intrapreneurship-Aktivitäten kümmert. Auch wenn dies mehr als eine Verdopplung der Werte zum Vorjahr (13%) bedeutet, verdeutlicht dies jedoch ebenfalls, dass die Intrapreneurship-Bestrebungen nur von einem Teil der deutschen Unternehmen gebündelt verfolgt und als eigene strategische Einheiten in das Unternehmen integriert werden.

Eine detailliertere Aufschlüsselung nach der Unternehmensgröße zeigt, dass insbesondere größere Unternehmen eine Intrapreneurship-Abteilung aufgebaut haben – ein Sachverhalt, welchen wir auch schon im vergangenen Jahr beobachten konnten. 66% aller befragten Unternehmen mit einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter:innen. Weiterhin zeigt sich, dass Unternehmen mit einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung häufiger die ersten sind, welche neue Produkte in ihren jeweiligen Branchen einführen (50%) als Unternehmen ohne eine eigene Abteilung (30%).

Zudem ist zu beobachten, dass Intrapreneurship vermehrt als HR-Thema wahrgenommen wird. Während im vergangenen Jahr noch fast die Hälfte der befragten Unternehmen angegeben haben, dass die Intrapreneurship-Aktivitäten im Top-Management verankert sind, zeigt die aktuelle Erhebung deutliche Un-

terschiede. Aktuell sind 30% aller Intrapreneurship-Initiativen im HR-Bereich verankert und nur noch 27% auf Top-Management-Ebene.

Bei der Förderung von Intrapreneurship-Aktivitäten setzen die befragten Unternehmen insbesondere auf die Zurverfügungstellung von zusätzlichen zeitlichen, materiellen und finanziellen Ressourcen, insbesondere jedoch auf zeitliche Freistellung von Mitarbeiter:innen zur Unterstützung von Intrapreneurship-Programmen setzen (68%). Ein Wert, der sich zum Vorjahr um knapp 20% erhöht hat. Im Vergleich setzen die befragten Unternehmen seltener darauf, zusätzliche finanzielle Ressourcen (bspw. Budgets oder Beteiligungen) zu nutzen (53%). Gleichzeitig entlohnen nur 14% der befragten Unternehmen ihre Manager:innen im Rahmen des Intrapreneurship-Programms. Hier zeigen sich noch deutliche Potentiale bezüglich der Umsetzung und Gestaltung von zusätzlichen Anreizsystemen für Manager:innen.

Auch die aktuellen Herausforderungen durch die andauernde Corona-Krise werde im Intrapreneurship-Monitor 2021 erneut beleuchtet. Es wird deutlich, dass Intrapreneurship- und Innovationsaktivitäten eine Möglichkeit darstellen, um mit den Auswirkungen der Krise umzugehen. 25% der befragten Unternehmen bewerten den disruptiven Charakter der Corona-Krise als durchweg positiv. Die befragten Unternehmen nutzen die Krise, um ihre Prozesse zu optimieren (42%), sowie neue Produkte (35%) oder neue Geschäftsbereiche (35) zu entwickeln. Eine Entwicklung, welche sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbessert hat.

## EXECUTIVE SUMMARY



Obwohl auch 2021 die meisten Intrapreneurship-Aktivitäten noch in den Startlöchern stehen, zeigt ein Blick in die zukünftigen Absichten der Unternehmen, dass die meisten Unternehmen Intrapreneurship-Aktivitäten als wichtiges Instrument zur kontinuierlichen Erneuerung und

Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit erkannt haben und dieses zukünftig verstärkt adressieren wollen. Intrapreneurship ist jetzt schon ein wichtiger Treiber für organisationalen Erfolg und wird in den nächsten Jahren an Relevanz deutlich zunehmen.

## 2. KOMMUNIKATION DAX

Blicken wir auf die unternehmerischen Signale in der Kommunikation der deutschen DAX Unternehmen, so lassen sich hier sehr deutlich zwei unterschiedliche Gruppen erkennen. Der Großteil der Unternehmen weist in der Kommunikation ein etwas niedrigeres, dafür aber über die Zeit stabileres, unternehmerisches Verhalten auf. Der kleinere Anteil zeigt dagegen in der Sprache ein deutlich dominanteres unternehmerisches Verhalten, das in seiner Ausprägung aber stark auf die jeweilige Indexentwicklung reagiert. Innerhalb dieser dominanten Gruppe lassen sich wiederum zwei grundlegende Kommunikationsstrategien identifizieren: Insbesondere Tech-Unternehmen scheinen ihre unternehmerische Rhetorik parallel zur Indexentwicklung auszurichten, während die übrigen Unternehmen eher eine gegenläufige Strategie wählen und unternehmerisches Verhalten besonders in Zeiten negativer Trends als Aufbruchssignal hervorheben.

Werden die unternehmerischen Signale in der Kommunikation den tatsächlich ergriffenen Maßnahmen gegenübergestellt, so zeigt sich, dass gerade die großen DAX Unternehmen dies in der Kommunikation weniger stark hervorheben, dafür aber mit großem Abstand das Aktivitäten-Ranking anführen. Im Gegensatz dazu scheinen die Unternehmen des MDAX in ihren Aktivitäten klar hinter ihre generelle unternehmerische Ausrichtung zurückzufallen. Die Unternehmen des SDAX zeigen im Vergleich dazu eine deutlich geringere unternehmerische Ausrichtung, ergreifen aber auch im Indexvergleich die wenigsten Intrapreneurship-Aktivitäten. Diese Beobachtungen unterstreichen, dass Intrapreneurship bereits in vielen Tech und größeren Unternehmen angekommen ist, wobei es in der Kommunikation jedoch nicht immer hervorgehoben wird.

## 3. INTERVIEWS

Die zum Thema interviewten Experten betonen die Relevanz der eingeführten Intrapreneurship-Programme und Maßnahmen für die Innovationskraft und Mitarbeiterbefähigung im Unternehmen. Besonders hervorgehoben werden hier die mit Intrapreneurship verbundenen Chancen, interne Talente zu halten und zu qualifizieren sowie die Möglichkeit auf Marktveränderungen und Kundenbedürfnisse zu reagieren. Gleichzeitig werden aber auch Herausforderungen wie finanzieller Druck und personelle Engpässe genannt, die überwunden werden müssen. Die Experten unterstreichen zudem, dass Intrapreneur:innen besondere Eigenschaften und Kenntnisse benötigen, um Intrapreneurship-Projekte erfolgreich umzusetzen. Dabei achten sie im Besonderen auf die Zusammenstellung und Charakteristika der Intrapreneurship-Teams, die durch eine große Diversität und Interdisziplinarität gekennzeichnet sein sollten.




# ALS ANTWORT AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT >

Intrapreneurship ist die unternehmerische Antwort auf ein sich zunehmend dynamischer entwickelndes Unternehmensumfeld und adressiert die daraus resultierende Notwendigkeit, bestehende Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und innovativer auszurichten. Im Rahmen der Digitalisierung verändert sich das Wettbewerbsumfeld rapide. Konservativ geführte Unternehmen stoßen unter diesen veränderten Rahmenbedingungen zunehmend an ihre Grenzen. Für eine nachhaltige Etablierung am Markt müssen sich Unternehmen daher bereits heute Gedanken über ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit machen. Intrapreneurship wird daher häufig als einer der wichtigsten Treiber für den Unternehmenserfolg identifiziert.


Unternehmen nutzen deshalb in zunehmendem Maße die innovativen und kreativen Problemlösekompetenzen ihrer eigenen Mitarbeiter:innen, und ermutigen diese dazu, eigene Lösungsansätze für aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu entwickeln. Die Übertragung unternehmerischer Verantwortung im Rahmen eines bottom-up Ansatzes befähigt Unternehmen, künftigen Herausforderungen mit internen Ressourcen flexibler und resilienter begegnen zu können. Die Etablierung von Intrapreneurship-Initiativen in Unternehmen geht unter anderem mit strategischen Neuausrichtungen des Geschäftsmodells, der Entwicklung von Innovationen im Allgemeinen oder der Beteiligung von externen Start-ups und Spin-Offs einher. Bisher setzen vor allem multinationale Großkonzerne wie HP oder Google auf die Potentiale von inhouse Lösungen im Rahmen von Intrapreneurship-Initiativen. Auf dem deutschen Markt ist jedoch ebenfalls steigendes Interesse an entsprechenden Initiativen zu beobachten.

Eine gesonderte Rolle kann dabei auch die Kommunikation eines Unternehmens spielen, denn in dieser spiegelt sich die organisationale Identität des Unternehmens wider. Die organisationale Identität eines Unternehmens beschreibt dabei die zentralen und beständigen Ansichten die tief in einem Unternehmen verankert sind. Dazu zählen auch die Prozesse, Praktiken und Management-Stile, die ein Unternehmen auf die proaktive und kontinuierliche Suche von Wachstumschancen führen. Lebt ein Unternehmen folglich unternehmerisches Verhalten, dann sollte sich dies auch deutlich in der Kommunikation hervorheben.

Der vorliegende Bericht greift bisherige Erkenntnisse wissenschaftlicher Studien auf und ergänzt diese um wichtige praktische Perspektiven, um so die Faktoren für erfolgreiche Intrapreneurship-Maßnahmen näher zu beleuchten.



## BESCHREIBUNG DER DATENERHEBUNG UND AUSWERTUNG >>>



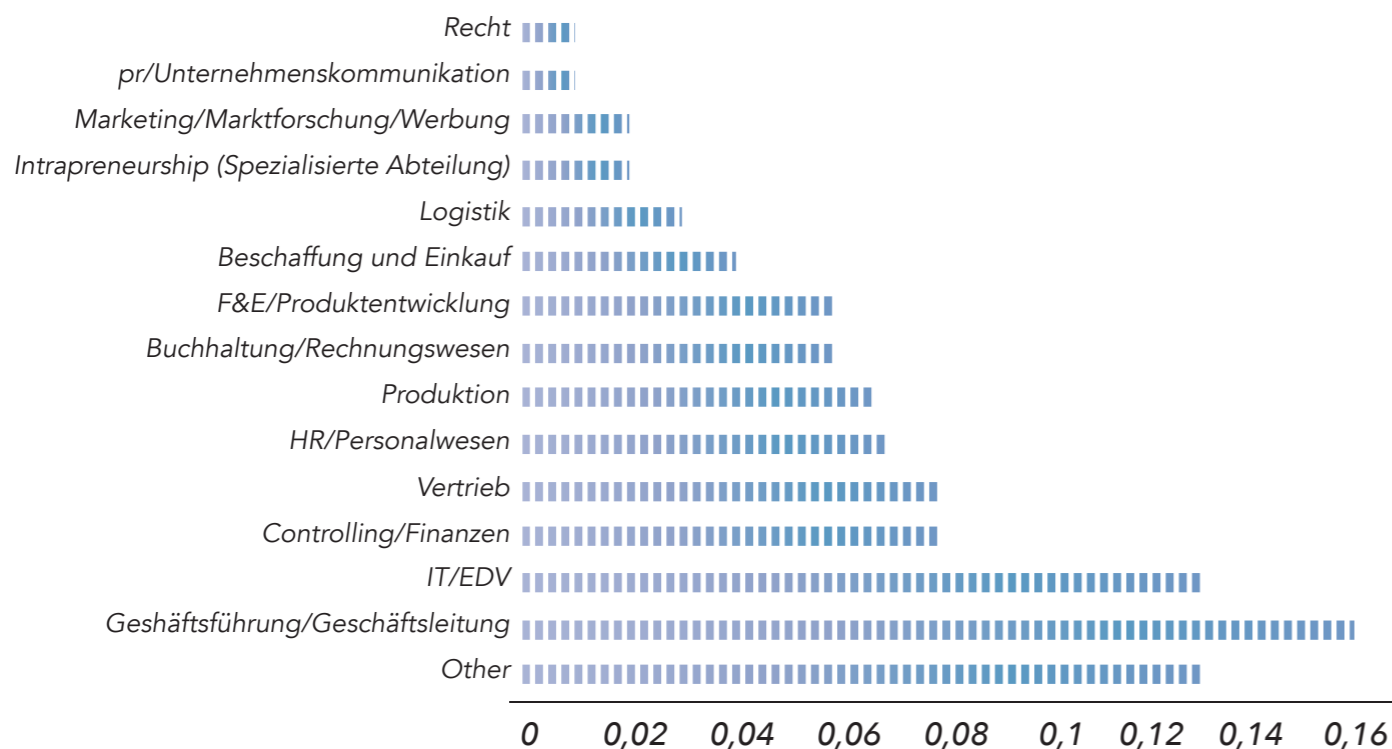
Die Untersuchungen setzen sich in diesem Jahr aus drei Säulen zusammen. Die erste Säule bildet einen aktuellen Überblick der deutschen Intrapreneurship-Landschaft. Die zweite Komponente betrachtet spezifisch unternehmerische Signale in der Kommunikation von DAX Unternehmen und deren tatsächlich ergriffenen Intrapreneurship-Aktivitäten. Der dritte Aspekt umfasst eine Reihe an Interviews mit Intrapreneurship-Experten aus zehn Unternehmen die als Vorreiter und Impulsgeber im Bereich Intrapreneurship angesehen werden. Diese geben im Rahmen des Intrapreneurship Monitors 2021 einen umfassenden Überblick über ihre aktuellen Aktivitäten und Einschätzungen zum Thema Intrapreneurship.

## DIE UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN IM ÜBERBLICK >>>

Mit 603 teilnehmenden Unternehmen ist der Intrapreneurship-Monitor 2021 die derzeit größte verfügbare Studie im Bereich Intrapreneurship im deutschsprachigen Raum.

## < DIE BEFRAGTEN UNTERNEHMEN >

Unter den Teilnehmenden Personen hatten 28% eine mittlere Führungsverantwortung und 36% eine hohe Führungsverantwortung (Geschäftsführung/Vorstand, Senior Management) inne. Die Befragten sind hauptsächlich in den Abteilungen Geschäftsführung, IT, Controlling und Vertrieb tätig.



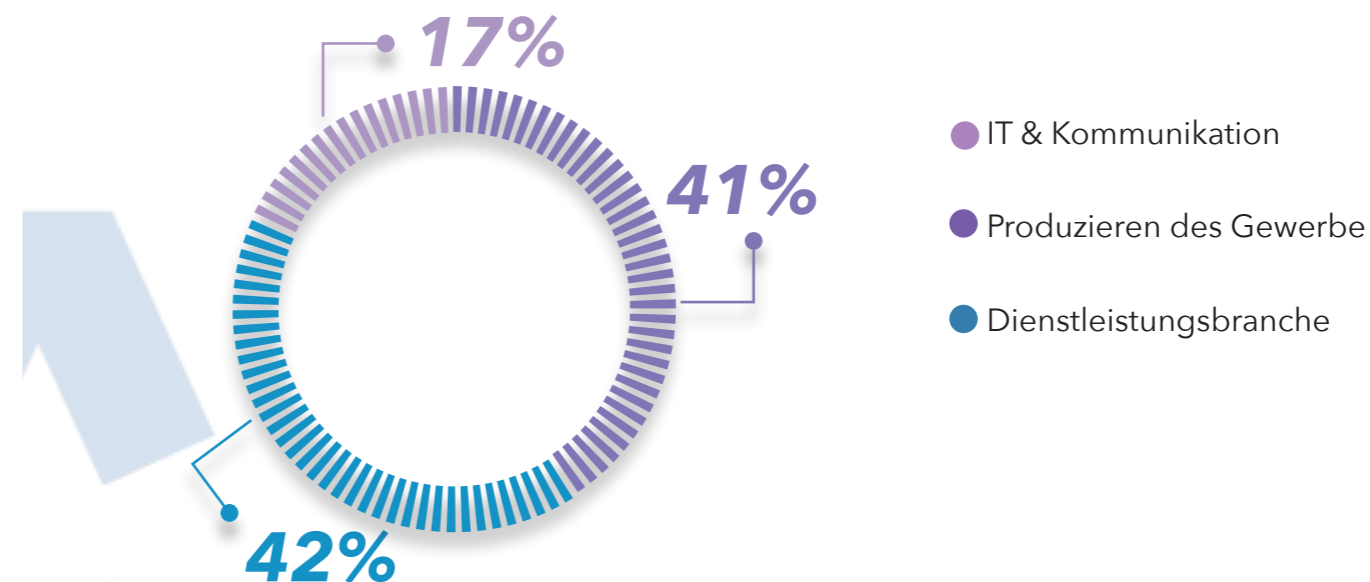
## DER GROSSTEIL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN BLICKT BEREITS AUF EINE GEWISSE FIRMEN-TRADITION ZURÜCK.

Bezüglich des Alters der Unternehmen unterscheiden wir zwischen jüngeren Unternehmen (jünger als 10 Jahre; 16%) und Unternehmen, welche bereits länger am Markt existieren (84%).

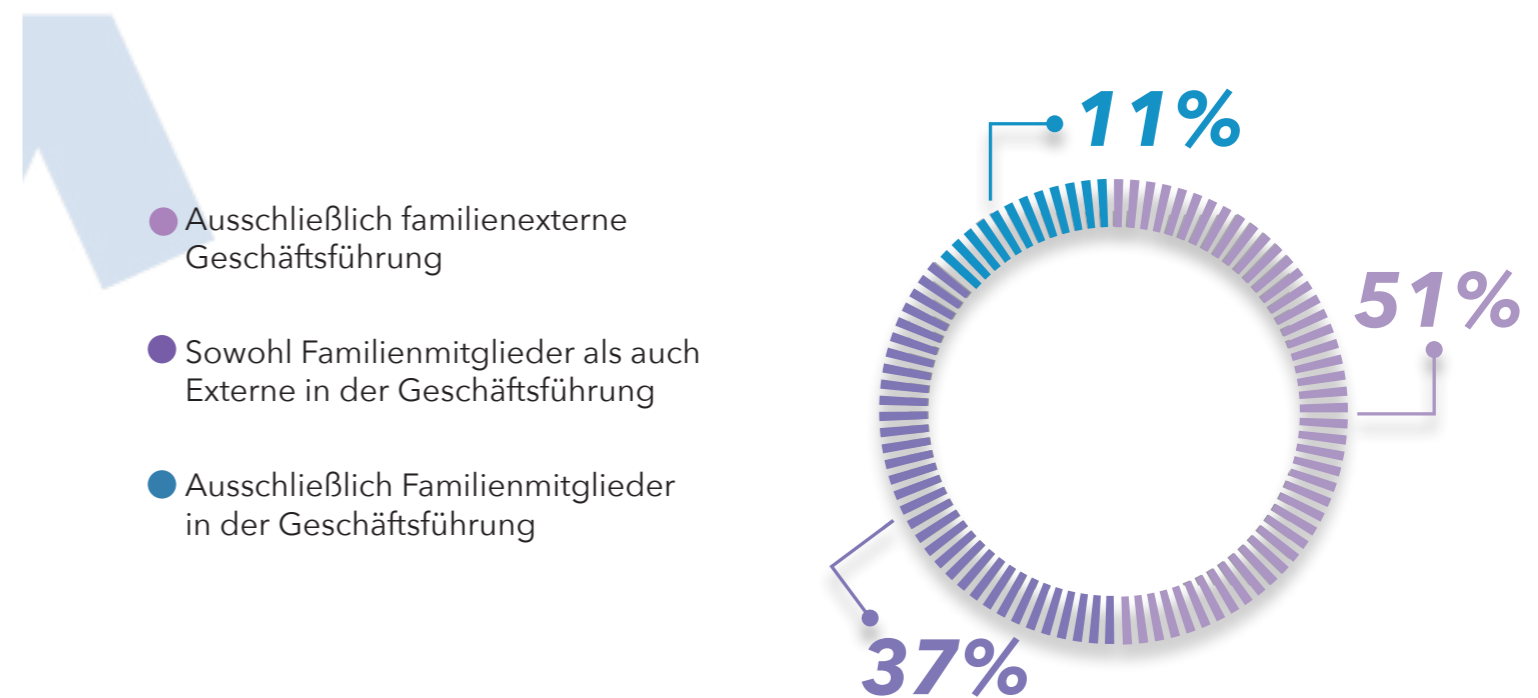
## < DIE MEHRHEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN SIND KMU >

52% der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter:innen und gehören somit zur Gruppe der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU).

41% der befragten Unternehmen sind im produzierenden Gewerbe tätig, während 42% in der Dienstleistungsbranche und 17% in der IT & Kommunikation verankert sind.



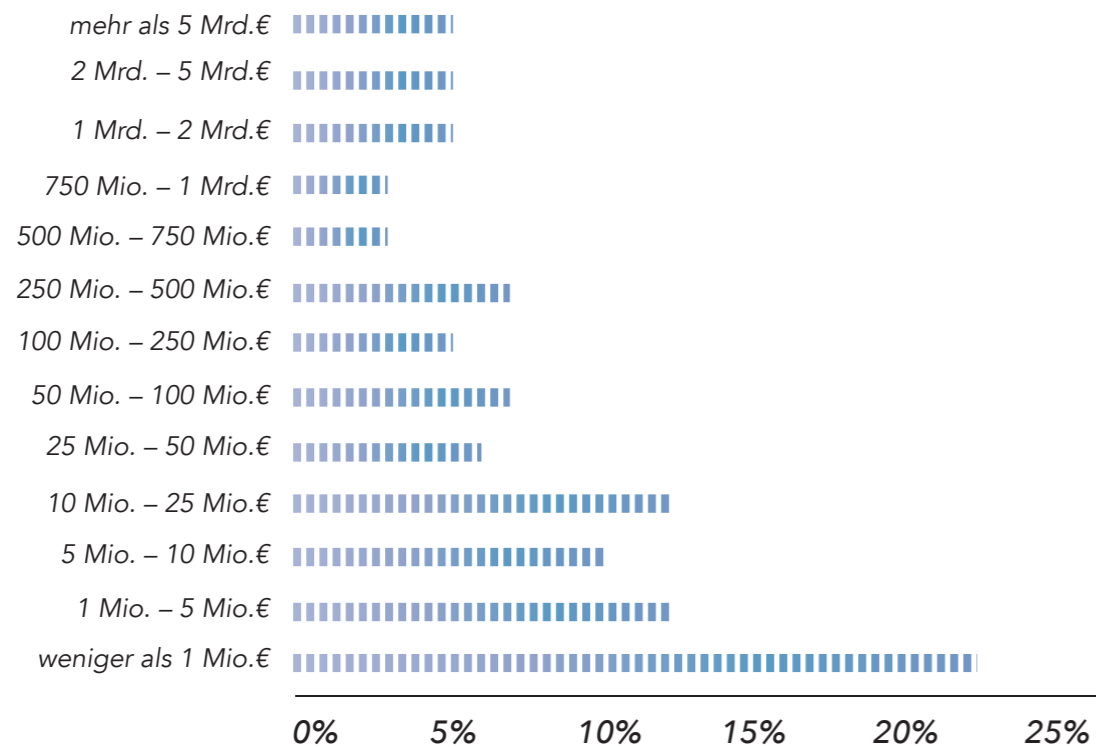
Insbesondere in Deutschland haben familiengeführte Unternehmen eine große wirtschaftliche Bedeutung. In unserer Befragung stellen Familienunternehmen 33% der Stichprobe. Bei 51% dieser Unternehmen werden die Geschäfte vollständig durch Familienmitglieder geführt, bei 37% teilweise durch die Familie und nur bei 11% der Familienunternehmen hat die Eigentümerfamilie keine Verantwortung in der Geschäftsführung inne. Insgesamt sind somit in 88% der Familienunternehmen auch Familienmitglieder in der Geschäftsführung vertreten.





# UMSATZ- UND ERTRAGSSITUATION DER UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN KMU DOMINIEREN DIE UMSATZVERTEILUNG >>>

Der hohe Anteil an kleinen und mittelständischen Unternehmen spiegelt sich auch in der Verteilung der Umsätze wider, so geben 67% der befragten Unternehmen Umsätze unter 100 Millionen Euro an und 15% Umsätze von mehr als einer Milliarde Euro.



## ERTRAGREICHE ENTWICKLUNG ZWISCHEN 2019 UND 2021 >

Im Verhältnis zu vergleichbaren Unternehmen in ihrer Industrie, erzielten 16% der befragten Unternehmen eine bessere Umsatzentwicklung in den vergangenen 24 Monaten, während 21% eine schlechtere und 63% eine vergleichbare Entwicklung verzeichneten. Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass die Gewinnentwicklung von KMUs insgesamt schlechter ausgefallen ist. Lediglich 13% verzeichneten bessere Entwicklungen, während dies für 19% der größeren Unternehmen der Fall war.

1

## Intrapreneurship-Aktivitäten ausbaufähig

Momentan haben nur 29% der befragten Unternehmen eine eigene Intrapreneurship-Abteilung.

## Mehrheit plant Erhöhung der Intrapreneurship Aktivitäten

Mehr als 60% der Befragten geben an, ihre Intrapreneurship-Aktivitäten in den nächsten 24 Monaten durch verschiedene Maßnahmen zu fördern.

2

## Kritischer Umgang mit Fehlern

Lediglich 40% der befragten Unternehmen akzeptieren das Scheitern als unvermeidliche Begleiterscheinung vieler Initiativen.

3

## Lernen aus vergangenen Fehlschlägen

Gleichzeitig sehen mehr als 60% der Befragten auftretende Fehler als Möglichkeit, Neues zu Lernen und sich weiterzuentwickeln.

4

## Förderung von Intrapreneurship

Unternehmen setzen insbesondere auf die Bereitstellung zusätzlicher zeitlicher, materieller und finanzieller Ressourcen (47%) zur Förderung von Intrapreneurship. Darüber hinaus werden auch Marketing und Kommunikationsaktivitäten (41%) sowie unternehmensinterne Initiativen (34%) zur Förderung eingesetzt

5

6

## Kommuniziertes unternehmerisches Verhalten im Kontext der Indexentwicklung

DAX Unternehmen lassen sich in zwei Gruppen untergliedern: Die größere Gruppe weist dabei ein etwas niedrigeres unternehmerisches Verhalten auf, das aber über den Zeitablauf recht robust ist. Die kleinere Gruppe weist dagegen ein deutlich höheres unternehmerisches Verhalten auf, das dafür aber stärker auf die Indexentwicklung reagiert.

## Ergriffene Intrapreneurship-Aktivitäten von DAX Unternehmen

Intrapreneurship ist bereits in vielen Tech- und größeren Unternehmen angekommen, wobei Letztere es in ihrer Kommunikation nicht besonders hervorheben. Im Vergleich dazu fallen Unternehmen der übrigen Indizes in den Aktivitäten teilweise hinter ihr kommuniziertes Verhalten zurück.

7

## Intrapreneurship befeuert die Geschäftsmodelltransformation

In den vergangenen zwei Jahren sind in den befragten 603 Unternehmen insgesamt 1.576 neue strategische Geschäftseinheiten entstanden.

8

## Beständige Innovationen

81% der in den letzten 24 Monaten durch Intrapreneurship-Programme entstandenen Innovationen sind auch heute noch aktiv. Insbesondere in Familienunternehmen ist eine hohe Beständigkeit der aus Intrapreneurship-Initiativen hervorgegangenen Innovationen zu beobachten

9

10

## Intrapreneurship wird gleichermaßen von Frauen und Männern verfolgt

54% der Befragten geben an, einen Frauenanteil von 30 bis 60 Prozent in ihren Intrapreneurship-Abteilungen vorweisen zu können.

# INTRAPRENEURSHIP IN DEUTSCHLAND



# TEN- DENZ STEI- GEND

Unternehmen in Deutschland investieren zunehmend in den Aufbau und die Durchführung von Intrapreneurship-Initiativen. Hierbei stehen Programme im Fokus, die Mitarbeiter:innen für die Entwicklung eigener Ideen und Lösungsansätze sensibilisieren und diese Fähigkeiten fördern sollen. Die so gewonnenen Intrapreneurship-Kompetenzen erlauben es Unternehmen, Probleme künftig schneller zu erkennen und lösungsorientiert zu adressieren. Im Vergleich zum Vorjahr sehen wir hier einen deutlichen Anstieg auf der Mitarbeitenebene. 2020 gaben nur 13% der befragten Unternehmen an, eine eigene Intrapreneurship-Abteilung zu haben. 2021 ist dies bei 35% der befragten Unternehmen der Fall. Darüber hinaus planen 22% der befragten Unternehmen die künftig entsprechende Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeitenebene einzuführen. Auf Unternehmensebene zeigt sich, dass 36% der Unternehmen bereits heute Intrapreneurship-Aktivitäten verfolgen und sich beispielsweise in externen Start-ups beteiligen. Auch hier planen 21% befragten Unternehmen einen substantiell stärkeren Ausbau entsprechender Bestrebun-

gen in der Zukunft. Interessanterweise zeigt sich im Vergleich zwischen familien- und extern geführten Unternehmen, dass 37% aller Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeitenebene von ausschließlich familiengeführten Unternehmen durchgeführt werden. Betrachten wir hingegen die ausschließlich extern geführten Unternehmen, so zeigt sich, dass dies nur für 16% der befragten extern geführten Unternehmen der Fall ist.

Darüber hinaus zeigen sich Unterschiede zwischen den Branchen: 46% der befragten Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe verfügen über Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeitenebene und 50% gar auf Unternehmensebene. Für die IT & Kommunikationsbranche sowie den Dienstleistungssektor sind dies jeweils nur knapp 28% auf Mitarbeitenebene und 29% auf Organisations-Ebene.

## EINSCHÄTZUNG DES MARKTES >>>

Intrapreneurship-Programme können Unternehmen dabei unterstützen, sich den rasant entwickelnden Marktveränderungen anzupassen und entstehende Herausforderungen zu bewältigen. Die Notwendigkeit für solche Maßnahmen wird durch die Einschätzung des Marktes durch die befragten Unternehmen deutlich. 20% der befragten Unternehmen schätzen den aktuellen Markt als sehr riskant ein und sind davon überzeugt, dass ein falscher Schritt den Untergang ihres Unternehmens bedeuten kann. Gleichzeitig wird der Markt als sehr kompetitiv eingeschätzt. So sind 32% der Befragungsteilnehmer:innen davon überzeugt, dass der Markt aktuell sehr herausfordernd und feindselig ist. Als Reaktion auf diese aktuelle Markteinschätzung zeigt sich, dass Unternehmen zunehmend gewillt sind, künftig ihre Intrapreneurship Bestrebungen zu steigern. Interessanterweise schätzen Unternehmen, welche auf Mitarbeitenden- und Organisationsebene aktuell weder Intrapreneurship-Initiativen umsetzen noch dies in der Zukunft planen, die aktuelle Marktlage als weniger riskant und kompetitiv ein.

Auch wenn die Mehrheit der befragten Unternehmen die aktuelle Marktsituation überwiegend

als kompetitiv und riskant einschätzt, zeigt sich gleichzeitig ein gewisser Optimismus was die Akquise von Investitionen und Folgeaufträgen angeht. So geben 32% der befragten Unternehmen an, dass es Ihnen leichtfällt, Investitionen zu akquirieren und 49% sind davon überzeugt, dass ihre Auftraggeber:innen und Kunden regelmäßig nach neuen Produkten und Dienstleistungen fragen.

Im Gegensatz zur Einschätzung der Risiken des Marktes, zeigt sich bei den Potentialen ein anderer Trend bezüglich bereits bestehender Intrapreneurship-Initiativen. Unternehmen mit bereits bestehenden eigenen Intrapreneurs-

hip-Initiativen schätzen die künftige Akquise von Geldern sowie der Verfügbarkeit von Folgeaufträgen deutlich positiver ein als vergleichbare Unternehmen, bei denen es keine entsprechenden Intrapreneurship-Strukturen gibt.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Unternehmen, welche die Risiken und Herausforderungen des Marktes erkannt haben, eigene Intrapreneurship-Abteilungen besitzen oder planen diese zukünftig zu etablieren. Gleichzeitig schauen diese Unternehmen, hinsichtlich ihrer Chancen und wirtschaftlichen Lage, optimistischer in die Zukunft.

## INTRAPRENEURSHIP IM AUFBAU >>>

Dezierte Intrapreneurship-Programme befähigen Mitarbeiter:innen zu unternehmerischem Handeln und Denken. Viele Unternehmen versuchen daher ihre Mitarbeiter:innen zu schulen und ihnen die Teilnahme an Intrapreneurship-Programmen zu ermöglichen. Im Durchschnitt sind 44 Mitarbeiter:innen in diesen Abteilungen, bzw. in den entsprechenden Programmen beschäftigt, wobei 50% der Unternehmen auf bis zu maximal 12 Beschäftigte pro Abteilung setzen. Gleichzeitig geben 34% der Unternehmen an, dass diese Abteilungen zu mindestens der Hälfte aus Mitarbeiterinnen bestehen.

Das ist ein sehr erfreuliches Ergebnis, welches die Tendenz der Befunde des Intrapreneurship-Monitors 2020 weiter kräftigt. Insbesondere, wenn wir beispielsweise den Vergleich zu anderen innovationsnahen Bereichen ziehen, welche eher männlich geprägt sind. Beispielsweise ist der Anteil an Frauen in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der befragten Unternehmen lediglich bei 26%. Insbesondere Charakteristika, die häufig Frauen zugeschrieben werden (z.B. Kreativität und Empathie), können für eine erfolgreiche Förderung von Intrapreneurship-Vorhaben von Vorteil sein. Daher ist eine stärkere Vertretung von Frauen in diesen Abteilungen ein erfreuliches Ergebnis, welches es weiter zu stärken gilt.

Auch wenn eigene Intrapreneurship-Abteilungen in den befragten Unternehmen noch nicht die Regel sind, wollen mehr als 20% der Unternehmen diese künftig auf Mitarbeitenden- sowie Unternehmens-Ebene aufbauen. Insbesondere KMUs zeigen hier eine höhere Bereitschaft als Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter:innen.

## TEILNAHME AN INTRAPRENEURSHIP PROGRAMMEN >>>

Die Planung und Durchführung eines Intrapreneurship-Programms ist ein lohnendes, aber auch zeitintensives Unterfangen. Im Durchschnitt dauern entsprechende Programme 9 Monate, wobei entsprechende Programme in KMUs kürzer sind (7,7 Monate) als in größeren Unternehmen (9,3 Monate).

Über alle befragten Unternehmen hinweg haben sich in den letzten zwei Jahren durchschnittlich zwischen 4 und 30 Mitarbeiter:innen um die Teilnahme an einem Intrapreneurship-

Programm beworben. Letztendlich haben über alle befragten Unternehmen insgesamt mehr 114.000 Mitarbeitende an mindestens einem Intrapreneurship-Programm in den letzten zwei Jahren teilgenommen. Der Anteil an Teilnehmer:innen ist in etwa vergleichbar mit dem Anteil der Bewerbe:rinnen. Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede. Von allen befragten Unternehmen, deren Mitarbeiter:innen in den vergangenen

24 Monaten an mindestens einem Intrapreneurship-Programm teilgenommen haben, entfallen 34% auf Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Insbesondere größere Unternehmen sollten es daher noch stärker in Erwägung ziehen, das Intrapreneurship-Potential ihrer Mitarbeitenden zu wecken und diese aktiver in die unternehmerische Problemlösung einzubinden.

## „IDEALE“ INTRAPRENEUR:INNEN

Intrapreneurship ist ein wichtiger Hebel für Unternehmen, um neue Innovationsprojekte anzustoßen und umzusetzen und sich dadurch von innen heraus zu erneuern. Doch welche Eigenschaften benötigen Mitarbeiter:innen, um diese Projekte erfolgreich umzusetzen? Wir haben im Rahmen des **Intrapreneurship Monitors 2021** Intrapreneurship-Experten dazu befragt, welche Eigenschaften ihrer Meinung nach „ideale“ Intrapreneur:innen auszeichnen.

### MUT

*Auf jeden Fall Mut. Mut im Sinne von „ausprobieren“ oder „Dinge, Ideen, Probleme ansprechen“*

- Carolin Böttjer, Senior Projektmanagerin Innovationen & Digitalisierungsprojekte bei BLG Logistics

### FLEXIBILITÄT

*Der Produktentwicklungsprozess sollte ganz klar am Kunden ausgerichtet sein. Das bedeutet auch, dass bei entsprechenden Kundenfeedbacks Iterationen eingeplant werden müssen, die in manchen Fällen zu deutlichen Änderungen führen können - hier ist Flexibilität gefragt.“*

- Charlotte Hammer, Doktorandin bei der Volkswagen AG (Bereich Intrapreneurship)

### OFFENHEIT

*Ein positives Mindset ist eine Grundvoraussetzung. Oft wird zwischen „open / closed mindedness“ unterschieden, aber wir suchen - einfach ausgedrückt - freundliche und positive Personen.*

- Dr. Ralf Belusa, Managing Director Digital Business & Transformation bei Hapag-Lloyd

## LERNBEREITSCHAFT

*Ausprobieren und Lernbereitschaft liegen sehr eng beieinander. Lernen kann dabei auch im ganz Kleinen stattfinden, dann ergibt sich daraus ein Impuls für eine Initialzündung, um eine Idee durchführen zu können.*

- Kirsten Krüger, Leiterin Personalentwicklung bei BLG Logistics

## NEUGIER

*Sich eine kindliche Neugierde zu bewahren, das kann sehr wertvoll sein: Wenn man Kinder auf dem Spielplatz sieht, wie sie Dinge ausprobieren und zu Neuem kombinieren. Sie nutzen einfachste Mittel, um sich neue Spielgeräte etc. zu basteln.*

- Carolin Böttjer, Senior Projektmanagerin Innovationen & Digitalisierungsprojekte bei BLG Logistics

## ERFAHRUNG

*Ideale Intrapreneur:innen brauchen auch zusätzlich immer eine Portion Erfahrung. Die kann insbesondere aus einem anderen Unternehmens- und Berufskontext oder sogar aus unternehmerischen Tätigkeiten in der Freizeit kommen.*

- Sebastian Kreibich, Head of Digital Incubation Management am August-Wilhelm Scheer Institut

## VERNETZTES DENKEN

*Intrapreneur:innen müssen vernetzt - im übergeordneten Kontext - denken können und Neuem gegenüber aufgeschlossen sein.*

Dr. Stephan Abel, Oberst i.G. und Director Intrapreneurship im Cyber Innovation Hub der Bundeswehr“.

## VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

*Veränderungsbereitschaft bedeutet den Status quo nicht zu akzeptieren, sich nicht auf dem Erreichten auszuruhen, aber auch daran zu denken, dass Veränderung im Kleinen beginnen kann, und nicht unbedingt immer im Großen.*

- Carolin Böttjer, Senior Projektmanagerin Innovationen & Digitalisierungsprojekte bei BLG Logistics

## INTRINSISCHE MOTIVATION

*Intrapreneur:innen sind intrinsisch motiviert voneinander zu lernen und identifizieren sich mit der Gesamtorganisation.*

- Dr. Ralf Belusa, Managing Director Digital Business & Transformation bei Hapag-Lloyd

## INTRINSISCHE MOTIVATION

*Es geht uns eher um Begeisterung, und dass sie ein Teil davon sein wollen.*

- Felix Jostarndt, Head of Strategy & Implementation, Corporate Development bei Obi

## RESILIENZ

*Man muss eine Treiber-Rolle einnehmen und gegen extreme Widerstände ankämpfen. Man muss eine starke Resilienz haben. Das ist das wichtigste, was Intrapreneurship bzw. was Intrapreneur:innen ausmacht.*

- Achim Plattner, Intrapreneurship-Experte aus der Bankenbranche

## TEAMFÄHIGKEIT

*Dazu braucht man eine gewisse soziale Intelligenz und die Bereitschaft, gemeinsam Dinge auszuarbeiten, denn die Ideenentwicklung ist eine Team sportart.*

- Björn Maurer, Digital Incubation Manager am August-Wilhelm Scheer Institut

Die **Fähigkeit** im Team zusammenzuarbeiten wird von den Experten als besonders wichtige Facette für das erfolgreiche Umsetzen von Intrapreneurship-Projekten hervorgehoben. Sie legen großen Wert darauf, dass Intrapreneurship keine One-Man oder One-Woman-Show ist, sondern immer als Teamleistung gedacht werden sollte. Daher sind nicht nur die Eigenschaften der einzelnen Intrapreneur:innen entscheidend, sondern auch die Zusammenarbeit im Team.

# INTRA PRENEURSHIP TEAMS

**“Die Erfahrungen mit Intrapreneur\*innen im Innovationsfonds II von Volkswagen haben gezeigt, dass diverse Projektteams eine noch größere Chance auf Erfolg haben. Verschiedene Kompetenzen, Kulturen und Geschlechter unterstützen den Weg in die Umsetzung mit verschiedenen Perspektiven.”**

- Charlotte Hammer, Doktorandin bei der Volkswagen AG (Bereich Intrapreneurship)

**“Wir versuchen immer möglichst balancierte und diverse Teams aufzustellen, denn zusammen mit der reinen Bereitschaft, ist die Balance das ausschlaggebende Kriterium.”**

- Felix Jostarndt, Head of Strategy & Implementation, Corporate Development bei Obi

Erfolgreiche Intrapreneurship-Teams sind divers aufgestellt, so die einheitliche Meinung von Experten in diesem Bereich. Besonders hilfreich ist hier eine interdisziplinäre Teamzusammensetzung, um “Silodenken” zu verhindern. Viele der befragten Unternehmen achten zusätzlich auf eine möglichst paritätische Geschlechterbesetzung, da dies ebenfalls innovative Ideen fördern kann. Allerdings führen hier einige Experten an, dass sich häufig mehr Männer als Frauen auf Intrapreneurship-Projekte bewerben und richten ihren Fokus daher auf eine stärkere Ansprache von Frauen.

Weiterhin legen viele Unternehmen Wert darauf, Teams situationsbedingt anzupassen und Experten aus bestimmten Fachbereichen hinzuzuziehen, wie beispielsweise Mitarbeitende mit Kundenkontakt oder mit anderen Berührungspunkten zur intendierten Lösung. Dank ihrer Expertise können diese Personen die Umsetzbarkeit besser einschätzen.

**“Es reicht schon, wenn sich verschiedene Standorte untereinander über ihre Ideen und Vorgehensweisen austauschten, um herauszufinden, welche Richtung die bessere ist, und so voneinander lernen zu können.”**

- Carolin Böttjer, Senior Projektmanagerin Innovationen & Digitalisierungsprojekte bei BLG Logistics

Die Diversität bei der Besetzung, den Rollen und Charakteren sowie der Sympathie und Skill-Sets, wurde ebenfalls stark betont. Dies schafft oft neue Impulse, da unterschiedliche Kolleg:innen andere Dinge sehen und einen unterschiedlichen Fokus haben. Unterstrichen werden hier ein offenes Mindset und diverse Hintergründe der Intrapreneur:innen, um Systemblindheit zu vermeiden.

**Es braucht eine gewisse Tabulosigkeit und die Bereitschaft, Regeln nicht einfach so hinzunehmen, sondern eine Problemlösung, natürlich im Rahmen des gesetzlich Möglichen, zu finden. Es gibt da einen Spruch: „Wir sind diejenigen, die nicht wussten, dass es nicht geht“.**

- Dr. Stephan Abel, Oberst i.G. und Director Intrapreneurship im Cyber Innovation Hub der Bundeswehr

Doch es nicht nur die Zusammensetzung der Teams, die von zentraler Wichtigkeit sind, sondern viele Unternehmen bauen ebenso darauf, die Teams gemeinsam weiterzuentwickeln. So wird viel Zeit in Kennenlernübungen, Team-Building und Förderung der Interaktion zwischen den Teammitgliedern investiert, um eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten. Hierbei wird auch Wert darauf gelegt, dass zwar auf Interdisziplinarität und Diversität geachtet wird, sich die Teams aber auch nach ihren Präferenzen und Eignungen zusammenfinden. Weiterhin haben einige Unternehmen einen Co-Working-Space eingerichtet, um die Zusammenarbeit der Teams zu erleichtern und auch den Austausch zwischen den verschiedenen Projektteams zu ermöglichen.

Obwohl es in den meisten Intrapreneurship-Teams eine Person mit Führungsverantwortung gibt, beschreiben die befragten Expert:innen erfolgreiche Teams als solche, in denen alle Teammitglieder eigenverantwortlich ihre Aufgaben erarbeiten. Die Projektarbeit ist eine Gemeinschaftsanstrengung und im Idealfall

sollte nach Projektabschluss das gesamte Team mit der entwickelten Idee weiterarbeiten. Weiterhin wird hier ein gemeinsames Zielbild als sehr wichtig angesehen. Nur mit einer klaren und gemeinsamen Vorstellung zu den Zielen kann sichergestellt werden, dass Intrapreneurship-Teams erfolgreich und effizient zusammenarbeiten.

**“Gerade in kleineren Teams haben wir das tatsächlich schon geschafft, dass Die feste Verortung in einem Fachbereich ist aus unserer Erfahrung die größte Herausforderung des Intrapreneurship-Programms. Hier haben wir besonders mit kleineren Teams erfolgreiche**

**Übernahmen aus Fachbereichen abstimmen können – sie sind damit ihrem eigenen Startup im Unternehmen wieder einen großen Schritt näher gekommen.”**

- Charlotte Hammer, Doktorandin bei der Volkswagen AG (Bereich Intrapreneurship)

**“Wichtig ist das Ziel an sich. Dass man es schafft, ein Team auf ein lohnenswertes Ziel einzuschwören.”**

- Achim Plattner, Intrapreneurship-Experte aus der Bankenbranche

## INTRAPRENEURSHIP ALS HR-THEMA

Im Vergleich zum Vorjahr, zeigen sich bei der Verankerung der Intrapreneurship-Aktivitäten teils starke Veränderungen. Während die Unternehmen im letzten Jahr angaben, dass ca. 46% dieser Aktivitäten auf Top-Management-Ebene, 21% in der Personalabteilung und nur 11% in der Forschung und Entwicklung verankert waren so hat sich dieses Bild 2021 mit 27% auf Top-Management Ebene, 30% auf Personal-Ebene und 22% in Forschung und Entwicklung deutlich verschoben. Daran lässt sich erkennen, dass Intrapreneurship-Programme nicht mehr hauptsächlich „Chef-Sache“ sind, sondern sich zunehmend stärker in verschiedenen Unternehmensbereichen etablieren.

Betrachten wir die Verankerung der Intrapreneurship-Programme in Abhängigkeit der jeweiligen Branche der befragten Unternehmen, so ergibt sich ein differenzierteres Bild. Während 36% aller Intrapreneurship-Programme im produzierenden Gewerbe auf der Personal-Ebene verankert sind, ist dies für nur 24% der Programme in der Dienstleistungsbranche der Fall. Interessanterweise sind die Intrapreneurship-Programme in der Dienstleistungsbranche am häufigsten bei der Geschäftsführung verankert. Hierbei wird deutlich, dass Unternehmen in dieser Branche Intrapreneurship-Programme eher zur allgemeinen strategischen Ausrichtung sehen, während Unternehmen im produzierenden Gewerbe Intrapreneurship-Programme zur Entwicklung neuer Projekte und Maßnahmen nutzen.

# STRATEGISCHE VORGEHENSWEISE DER UNTERNEHMEN >>>

Intrapreneurship-Initiativen sind durch innovative und neuartige Vorgehensweisen geprägt und können Unternehmen dabei helfen, bestehende Prozesse aufzubrechen und neue Wege zu gehen. Trotz der Neuartigkeit von Intrapreneurship-Programmen in vielen Unternehmen ist es wichtig, dass diese zur Gesamtstrategie des Unternehmens passen, um die eigentlichen Prozesse, aber auch die Ergebnisse entsprechender Initiativen nachhaltig in bestehende Strukturen integrieren zu können. Allgemein ordnen 66% der befragten Unternehmen ihre Intrapreneurship-Aktivitäten als übereinstimmend mit der Unternehmensstrategie ein. Für die Ergebnisse entsprechender Intrapreneurship-Aktivitäten zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch sind 65% der befragten davon überzeugt, dass die Ergebnisse der Intrapreneurship-Aktivitäten zur Gesamtstrategie ihres Unternehmens passen.

Dabei verfolgen die befragten Unternehmen mit ihren Intrapreneurship-Aktivitäten vorrangig das Ziel, bestehende Prozesse im Unternehmen zu optimieren und weiterzuentwickeln (65%). Die Entwicklung neuer Produkte und Services (60%) sowie neuer Geschäftsmodelle (55%) sind ebenfalls hoch priorisiert. Bemerkenswerterweise machen 39% der befragte Unternehmen aber auch gar keine Vorgaben für die Teilnehmer:innen an Intrapreneurship-Programmen hinsichtlich der Art der Innovation, die durch die Aktivitäten entwickelt werden sollen. Berücksichtigt man hierbei die primäre Verankerung der Intrapreneurship-Programme in den jeweiligen Unternehmen, so zeigt sich, dass Unternehmen, deren Intrapreneurship-Programme im Marketing oder der IT-Abteilung verankert sind, deutlich stärker die Optimierung und Weiterentwicklung bestehender Prozesse fokussieren. Gleichzeitig wird deutlich, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle vor allem durch Intrapreneurship-Programme verfolgt wird, welche in der Geschäftsführung verankert sind. Insgesamt zeigt sich, dass die strategische Ausrichtung der Intrapreneurship-Programme sowie die verfolgten Ziele maßgeblich von der Verankerung der jeweiligen Programme abhängt. Unternehmen sollten daher versuchen, das Potential ihrer Intrapreneurship Initiativen über die jeweilige Verankerung hinaus für die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens zu nutzen. Alternativ können unterschiedliche Programme auch in verschiedenen Abteilungen verankert werden.



## UNTERNEHMERISCHE SIGNALE UND INTRAPRENEURSHIP-AKTIVITÄTEN VON DAX UNTERNEHMEN



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

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

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

# INTRAPRENEUR ORGANISATIONALEN IDENTITÄT UND DIE ROLLE DER KOMMUNIKATION >>>

Die Kommunikation eines Unternehmens ist ein Abbild seiner Identität und zeigt, welche Praktiken und strategische Orientierungen besonders wichtig sind. >>>

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

Die wohl wichtigste Veröffentlichung von börsennotierten Unternehmen ist der Jahresbericht, da er eine Plattform zur Signalisierung der eigenen Werte, Überzeugungen und strategis-

che Ausrichtungen gegenüber diversen Interessensgruppen ist. Hierbei spielt der so genannte „Letter to the Shareholders“ eine zentrale Rolle. Auf diesen Seiten rekapituliert die Unternehmensleitung die Firmenaktivitäten im abgelaufenen Geschäftsjahr, gibt einen Überblick über Zukunftsvorhaben und nutzt dieses Forum generell, um Gedanken zu den wichtigsten Themen zu äußern. Ein häufiger Einwand ist, dass diese Texte professionell von PR-Agenturen aufbereitet werden, aber umfangreiche Untersuchungen haben ergeben, dass das Top-Management im Schnitt sehr viel Zeit mit der Skizzierung und Anpassung der Inhalte verbringt (Barr, Stimpert, and Huff 1992; Duriau, Reger, and Pfarrer 2007; Michalisin 2001; Amernic, Craig, and Tourish 2007). Dieser Umstand macht die „Letters to the Shareholders“ zu einem adäquaten Mittel, um wichtige Facetten der Unternehmensidentität hervorzuheben, wie z.B. Entscheidungsprozesse, die mit der Innovativität und Proaktivität des Unternehmens assoziiert werden können.

In den Letter to the Shareholders werden wichtige Facetten der Unternehmensidentität hervorgehoben. >>>

Diese Dokumente können dann einer computergestützten Inhaltsanalyse (CATA) zugeführt werden und ermöglichen uns, auf effiziente Art und Weise, Einblicke in die Denkweise und Entscheidungen von Top-Managern. Mit Hilfe von Schlagwörterbüchern rekonstruieren diese Verfahren aus den jeweiligen Texten die Wahrnehmungen und Überzeugungen der Verfasser:innen z.B. wie stark ein Text durch unternehmerische Ausdrücke geprägt ist.

Inhaltsanalysen erfassen die Wahrnehmungen und Überzeugungen der Verfasser von Texten.

## UNTERNEHMERISCHE SIGNALE IN DER KOMMUNIKATION VON DAX UNTERNEHMEN

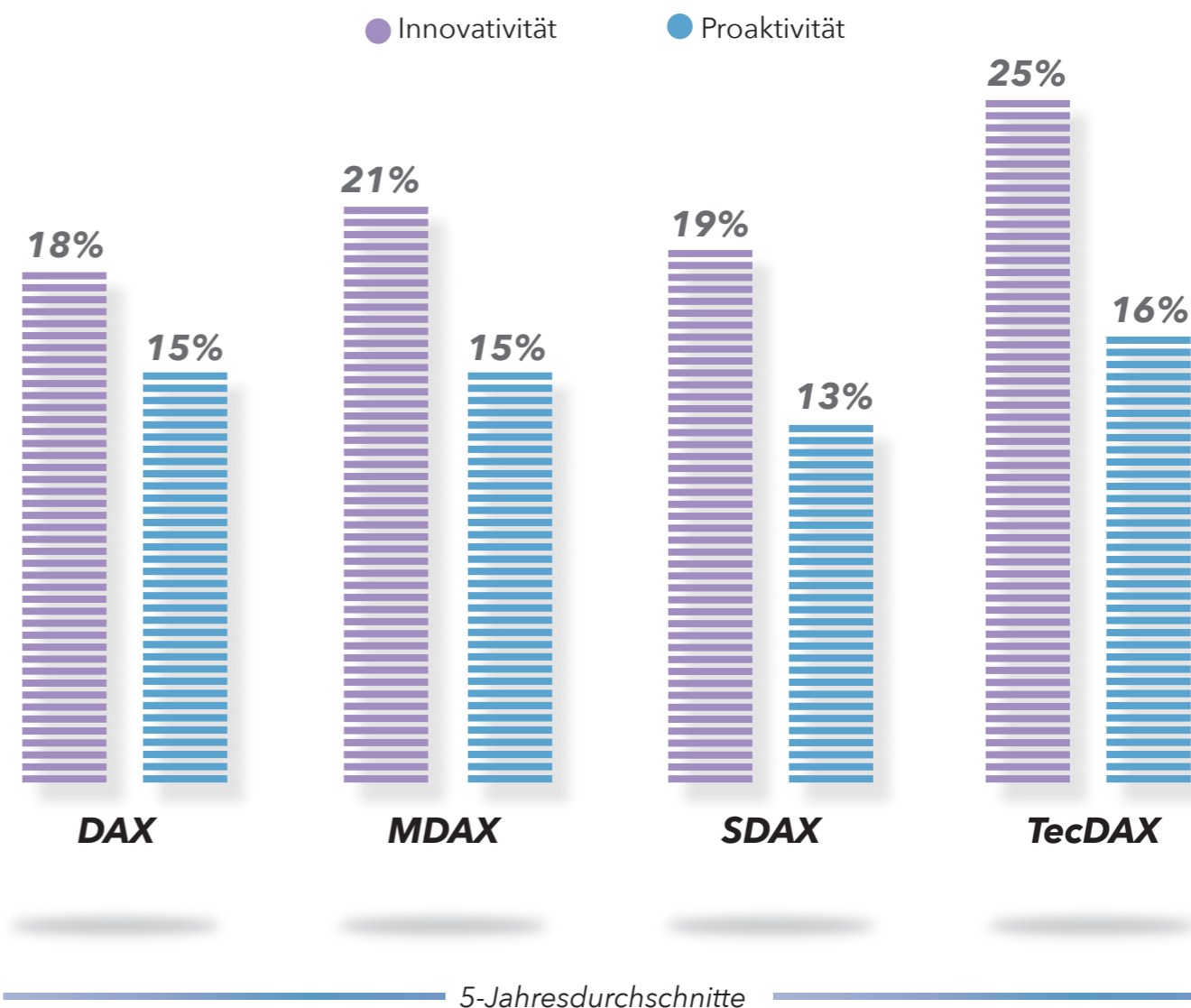
Für die Inhaltsanalyse wurde auf die etablier-

ten Wörterbücher von McKenny et al. (2018) und Short et al. (2009) sowie auf die „Letter to the Shareholders“ von 2016 bis 2020 zurückgegriffen. 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. Im ersten Schritt haben wir die Innovativität und Proaktivität als Indikatoren für

unternehmerisches Verhalten in 5-Jahresdurchschnitte verdichtet und in Abbildung 1 dargestellt. Hier sehen wir, dass sich

Die Kommunikation der vier Dax Indizes unterscheiden sich hauptsächlich in der Hervorhebung der Innovativität.

\*Abbildung 1: 5-Jahresdurchschnitte des unternehmerischen Verhaltens



Für den nächsten Schritt haben wir die beiden Komponenten zu unternehmerischen Verhaltensweisen zusammengefasst, nach Index gruppiert und mit Hilfe einer nicht-linearen Regression die Veränderungen über den Zeitablauf abgebildet. In Abbildung 2 können wir erkennen, dass

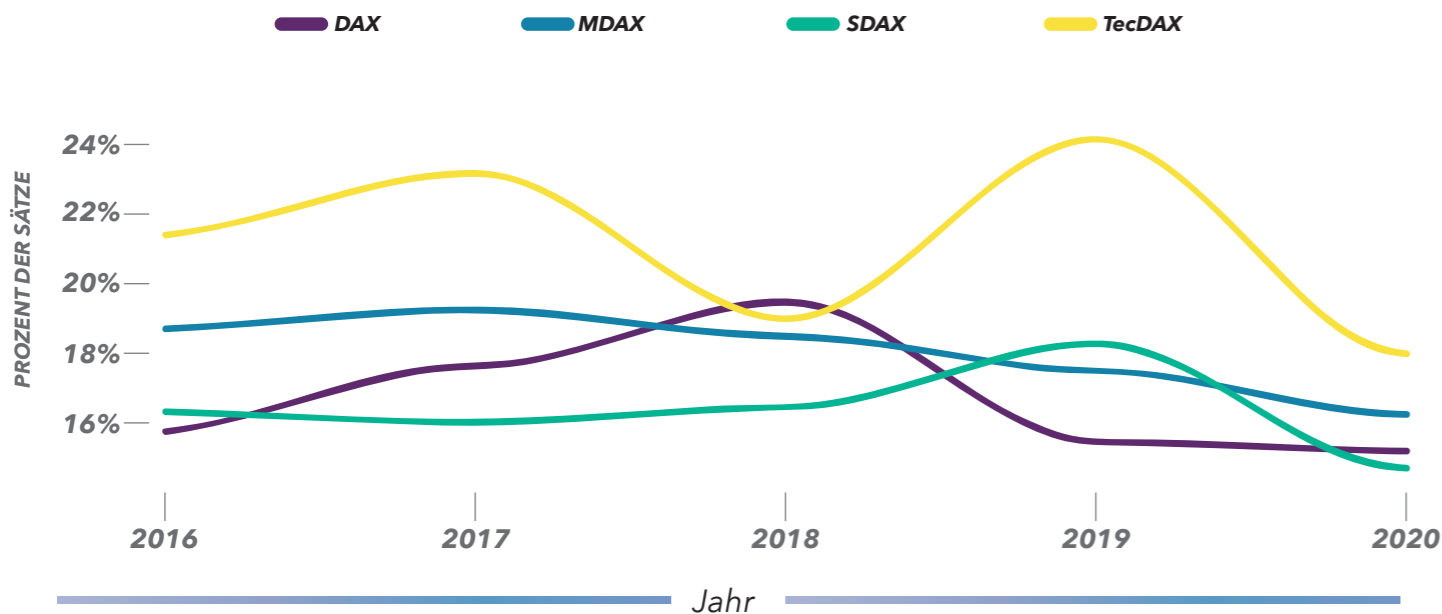
Technologie-Unternehmen signalisieren zwar das höchste unternehmerische Verhalten, es schwankt aber auch am stärksten.



Im Vergleich dazu zeigen die kleineren Unternehmen des SDAX im Längsschnitt die schwächste Ausprägung und scheinen mit etwa einem Jahr Verzögerung dem Trend des DAX zu folgen. Der MDAX zeigt hingegen ein gänzlich anderes Muster. Während dieser zu Beginn unserer Betrachtungsperiode noch zwischen TecDAX und DAX einzuordnen sind, so scheint die Positionierung kontinuierlich über die Zeit abzuschmelzen.

Die Corona-Pandemie führt dazu, dass indexübergreifend unternehmerische Signale zurückgenommen werden.

Abbildung 2: Unternehmerische Verhaltensweisen im Längsschnitt



Besonders interessant ist an dieser Stelle, dass es zwischen TecDAX und DAX, mit leichten Abstrichen auch dem SDAX, gegenläufige Entwicklungen zu geben scheint. Am deutlichsten zeigen sich diese Tendenzen im Jahr 2018, als die Performance des DAX durch hohe Kursverluste gekennzeichnet war. Ein möglicher Erklärungsansatz könnten unterschiedliche Strategien in Zeiten von Kursverlusten wählen z.B. sich in solchen „besonnener/konservativer“ zeigen oder mit einem besonders unternehmerischen Auftreten ein Aufbruchssignal zu senden.

Um dies zu überprüfen, haben wir zwei Dinge getan:

1. Für jeden Index die prozentuale jährliche Veränderung in der Performance erhoben.
2. Die Identifizierung von möglichen Untergruppen innerhalb der Indizes anhand der Entwicklung des unternehmerischen Verhaltens über die Zeit. Dies haben wir mit Hilfe einer Latent Profile Analyse (LPA) durchgeführt.

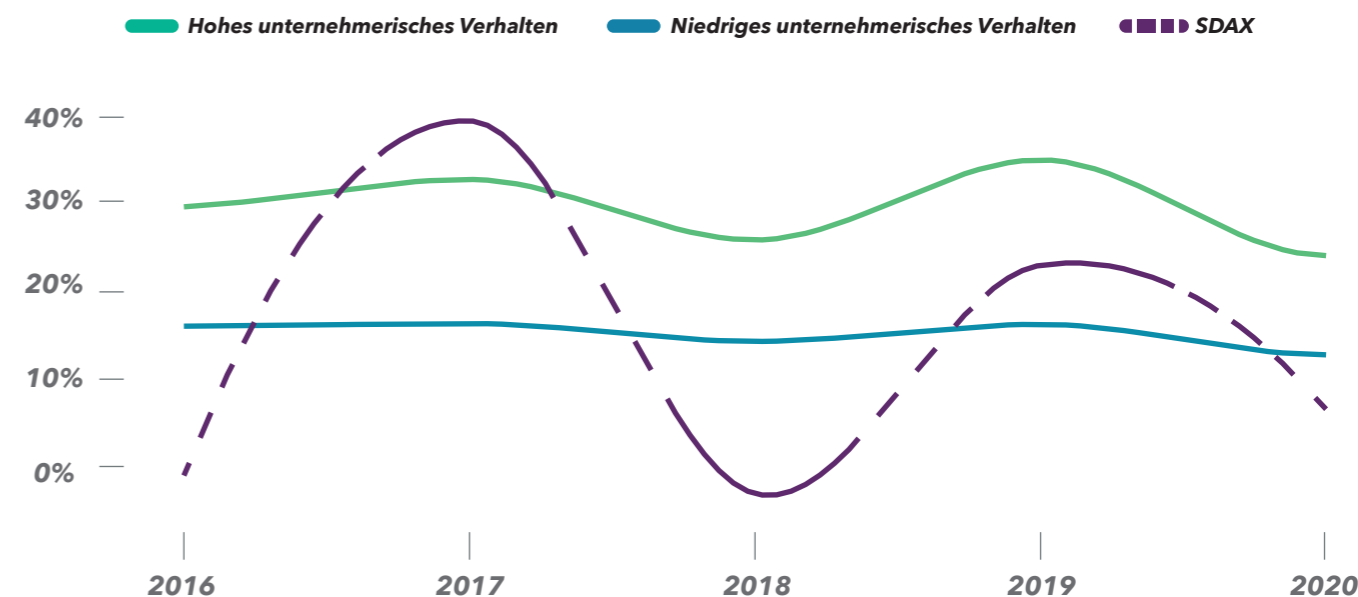
Im Ergebnis konnten mit diesem Verfahren in allen vier Indizes jeweils zwei robuste Untergruppen identifiziert werden. Eine Gruppe an Firmen zeichnet sich stets durch stärkeres unternehmerisches Verhalten aus, das aber intensiver auf Indexschwankungen reagiert. Die zweite Gruppe ist durch ein etwas niedrigeres und robusteres unternehmerisches Verhalten gekennzeichnet. Im DAX fallen 48% der Unternehmen in die erste Kategorie, im M- und SDAX etwa 30% und im TecDAX 40%.

Indexübergreifend bilden sich zwei dominante Gruppen heraus: 1) Die größere Gruppe setzt auf schwächere, dafür aber robustere unternehmerische Signale; 2) Die kleinere Gruppe setzt auf stärkere, deutlich schwankende Signale.

Unternehmen setzen in der Kommunikation entweder auf eine defensive oder auf eine „Aufbruchs-Strategie“.

Betrachten wir die Entwicklung dieser ersten Gruppe relativ zum Trend der jeweiligen Indexentwicklung, dann scheinen die Unternehmen des TecDAX eher eine konservative Strategie zu verfolgen und die Kommunikation ihrer unternehmerischen Verhaltensweisen parallel zur Indexentwicklung auszurichten. DAX und MDAX zeigen dagegen eine deutliche „Aufbruchs-Strategie“. In Zeiten positiver Entwicklungen werden hier unternehmerische Verhaltensweisen nur bedingt betont, dann aber bei negativen Trends wesentlich stärker hervorgehoben. Im Vergleich dazu zeigt der SDAX ein gänzlich anderes Verhalten. Zunächst steigt hier das unternehmerische Verhalten unabhängig von der Indexentwicklung kontinuierlich an, bricht dann aber auf Grund der Corona-Pandemie wieder stark ein. Beiden Gruppen an Unternehmen mit den deutlich niedrigeren unternehmerischen Verhaltensweisen, zeigen sich die Unternehmen des M- und SDAX über die Zeit robust, während die Unternehmen des DAX und TecDAX, in stark abgeschwächter Form, der Entwicklung der ersten Gruppe folgen. Bedingt durch die Corona-Krise scheinen sich die beiden Gruppen in ihren unternehmerischen Absichten jedoch leicht anzugleichen. Abbildung 3 zeigt diese Entwicklungen am Beispiel des TecDAX auf.

\*Abbildung 3: Gruppierte Längsschnittbetrachtung des TecDAX



Nach Aufzeigen dieser Entwicklungstendenzen unternehmerischen Verhaltens, stellt sich die Frage, ob sich die Kommunikation eines solchen Verhaltens auch in konkreten Intrapreneurship-Aktivitäten niederschlägt. Zu diesem Zweck haben wir im nachfolgenden Kapitel die Unternehmen der vier DAX Indizes hinsichtlich ihrer Intrapreneurship-Aktivitäten untersucht.

# DIE INTRAPRENEURSHIP-AKTIVITÄTEN DEUTSCHER DAX-UNTERNEHMEN

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

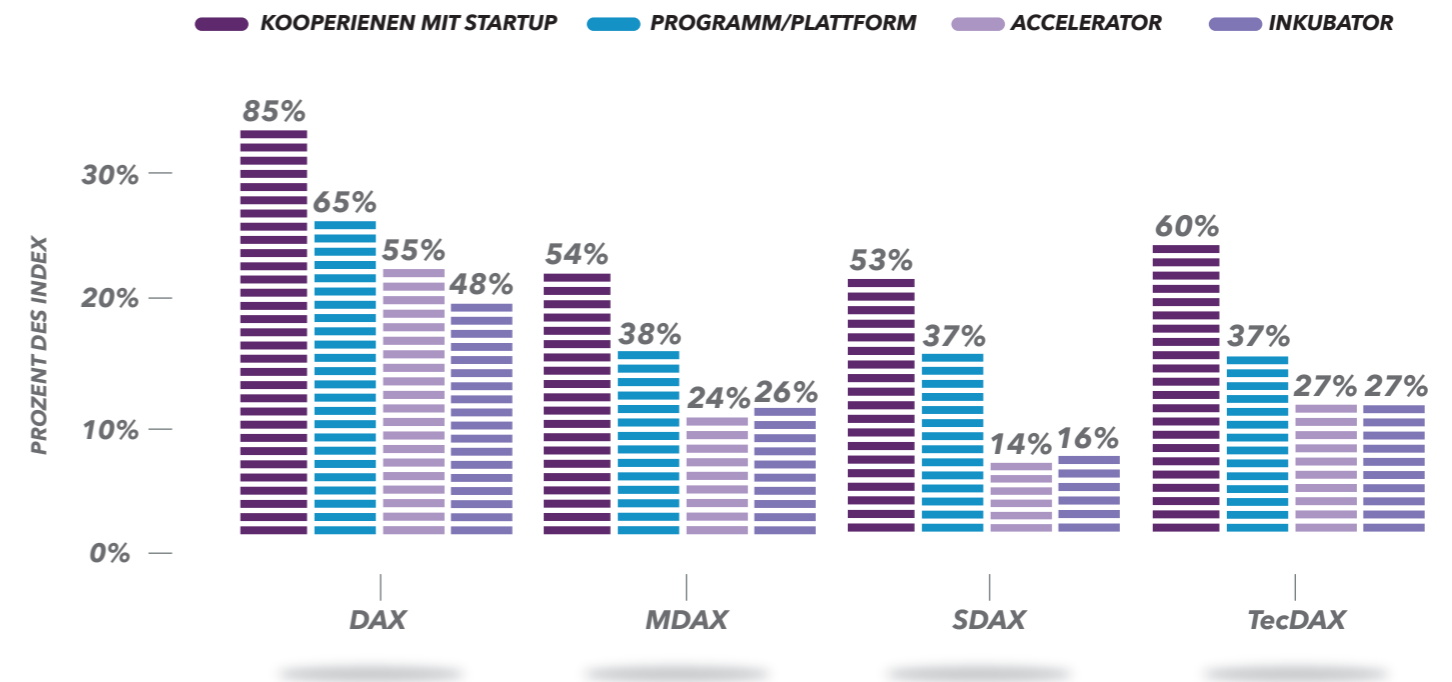
1. Kooperiert das Unternehmen mit Start-ups?
2. Verfügt das Unternehmen über ein eigenes Intrapreneurship-Programm oder eine Plattform?
3. Wird angegeben, dass ein Accelerator betrieben wird? Ein Startup-Accelerator unterstützt wachstumsorientierte Start-ups für einen begrenzten Zeitraum durch Ausbildung, Mentoring und Finanzierung. Start-ups bewerben sich in der Regel für diese sehr kompetitiven und straff organisierten „Start-up Beschleunigungsprogramme“ und treten im Gegenzug für die Unterstützung Unternehmensanteile ab.
4. Betreiben Unternehmen einen eigenen Inkubator? Im Vergleich zu einem Accelerator sind Inkubatoren langfristiger angelegt und fokussieren die gemeinsame Entwicklung neuer Ideen in einem individuellen Tempo. Für das engere Coaching, Mentoring und die höhere Finanzierung, müssen Start-ups oft höhere Anteile abgeben.
5. Werden diese Intrapreneurship-Maßnahmen (Programme, Acceleratoren und Inkubatoren) auch für Externe geöffnet oder handelt es sich dabei um Maßnahmen für ein rein internes Publikum?

Betrachten wir die konkret ergriffenen Maßnahmen, dann können wir in Abbildung 4 erkennen, dass sich ein deutliches Gefälle von großen, über Technologie-, hin zum SDAX ergibt. Bezüglich der genannten Aktivitäten kooperieren die Unternehmen über die Indizes hinweg am häufigsten mit Start-ups und mit deutlichem Abstand dazu, haben sie gesonderte Intrapreneurship-Programme und/oder Plattformen. Im Indexvergleich heben sich hier die großen Unternehmen des DAX deutlich vom Rest ab, während MDAX, TecDAX und SDAX relativ ähnlich abschneiden.

Ein differenzierteres Bild ergibt sich bei Inkubatoren und Acceleratoren, die ein wesentlich höheres Ressourcen-Commitment seitens der Unternehmen erfordern. Während rund 50% der DAX Unternehmen über einen Inkubator und Accelerator verfügen, fallen hier die Unternehmen des TecDAX und MDAX mit etwa 27% und 25% zurück und deutlich abgeschlagen dazu sind, mit rund 15%, die SDAX Unternehmen.

Daran können wir erkennen, dass abseits der größten Unternehmen gerade ressourcen-intensivere Intrapreneurship-Maßnahmen noch nicht so stark als Chance oder Notwendigkeit wahrgenommen werden und sich insbesondere für mittelständische Unternehmen hier noch viel Entwicklungspotenzial eröffnet.

\*Abbildung 4: Intrapreneurship-Aktivitäten deutscher DAX Unternehmen



Werden nun die drei internen Maßnahmen (Intrapreneurship-Programme, Inkubatoren und Acceleratoren) zu Intrapreneurship Aktivitäten auf Unternehmensebene zusammengefasst, stellen wir fest, dass alle TecDAX und fast alle DAX Unternehmen (95%) ihre Maßnahmen auch nach außen öffnen. Bei MDAX und SDAX Unternehmen fällt dieser Anteil mit rund 65% deutlich geringer aus, was aber zum Teil auch darauf zurückzuführen ist, dass hier der Anteil an Inkubatoren und Acceleratoren schlicht geringer ausfällt. Dennoch scheinen große und Tech-Unternehmen ihre Intrapreneurship-Aktivitäten bereitwilliger nach außen zu öffnen, um so einen besseren Zugang zu „frischen“ externen Perspektiven und Ideen zu erlangen.

## ZUSAMMENFASSUNG

entlang der Unternehmensgröße unterscheiden. Insbesondere Technologie-Unternehmen setzen sich dabei an die Spitze und mit etwas Abstand folgen die mittleren Unternehmen des MDAX, gefolgt vom DAX während der SDAX hier das „Schlusslicht“ bildet. Über alle vier Indizes hinweg kristallisieren sich dabei zwei Untergruppen in der Kommunikation heraus:

In diesem Kapitel konnten wir feststellen, dass sich die deutschen DAX-Unternehmen hinsichtlich ihres unternehmerischen Verhaltens grob

1. Die Mehrheit der Unternehmen weist ein etwas niedrigeres unternehmerisches Verhalten auf, das dafür über den Zeitablauf recht robust ist und weniger stark auf die Indexentwicklung reagieren.
2. Die übrigen Unternehmen weisen ein deutlich höheres unternehmerisches Verhalten auf, das dafür aber stärker auf die auf die Indexentwicklung reagiert. Insbesondere Tech-Unternehmen scheinen hier ihre Rhetorik parallel zur Indexentwicklung auszurichten, während die übrigen Unternehmen eher eine gegenläufige Strategie wählen und unternehmerisches Verhalten besonders in Zeiten negativer Trends hervorheben.

*Allen Unternehmen ist in der Kommunikation gemein, dass die wirtschaftlichen Herausforderungen und Unsicherheiten der Corona-Pandemie dazu geführt haben, dass sie wesentlich defensiver und abwartender auftreten.*

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


**AUGUST WILHELM SCHEER INSTITUT  
INTERVIEW INTRAPRENEURSHIP**



# INTERVIEW INTRAPRENEURSHIP

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


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



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

**Kontakt:** [sebastian.kreibich@aws-institut.de](mailto:sebastian.kreibich@aws-institut.de)

© August-Wilhelm Scheer Institut



**Björn Maurer** ist seit 2020 als Digital Incubation Manager am August-Wilhelm Scheer Institut mit dem Fokus Künstliche Intelligenz und digitale Geschäftsmodelle tätig. Er bringt besondere Erfahrung bei der Identifizierung und dem Coaching von unternehmerischen Talente mit. Davor war er drei Jahre als Incubation Manager bei der IT Inkubator GmbH beschäftigt und hat zahlreichen jungen Unternehmen zum Start verholfen. Seine Karriere hat er bei der renommierten UnternehmerTUM GmbH im Technologietransfer in München gestartet.

**Kontakt:** [bjoern.maurer@aws-institut.de](mailto:bjoern.maurer@aws-institut.de)

© August-Wilhelm Scheer Institut

## - Was versteht ihr unter Intrapreneurship?

**Sebastian:** Wir verstehen unter dem Thema vor allem eigenverantwortliches Arbeiten. Dies ist essentiell für Unternehmen, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Denn Intrapreneurship ermöglicht es dem Unternehmen schneller und dezentraler zu agieren, sich kontinuierlich zu erneuern und so Veränderungen durch Disruptionen besser zu begegnen.

## - Was macht Intrapreneurship in euren Augen interessant?

**Sebastian:** Für uns ist dieses Gebiet besonders spannend, denn hier kommen drei Dimensionen zusammen. Einmal ist es die Innovation – also die Generierung von neuen Ideen. Die zweite Dimension enthält die Entwicklung und das Binden von eigenen (womöglich versteckten) Talenten durch Intrapreneurship. Die dritte Dimension ist die methodische Weiterentwicklung des Unternehmens und damit auch wieder der Mitarbeiter:innen. Mit dem beschriebenen Dreiklang von Innovation, Mitarbeitendenentwicklung und Methodik kann man auch ohne externe Hilfe im Wettbewerb nachhaltig bestehen.

## - Was sind die größten Chancen von Intrapreneurship?

**Sebastian:** Die größte Chance von Intrapreneurship ist das Erkennen, Fördern und Halten von Talenten innerhalb des eigenen Unternehmens. Dazu kann sich auch das Unternehmen selbst durch die Schaffung von Innovationen, neuen Geschäftsmodellen und methodischer Kompetenzen weiterentwickeln. Wir leben heute in einer Zeit, wo Geschäftsmodelle sehr schnell obsolet werden oder von außen neue Wettbewerber hinzukommen. Man muss sich also durchgehend neu erfinden und dazu braucht man unternehmerisch denkende Talente.

Unsere große Vision ist es daher, dass die Unternehmen das Potential ihrer eigenen Mitarbeiter:innen erkennen und auch endlich aktiv nutzen. Bei unseren Beratungstätigkeiten merken wir, dass die Unternehmen häufig die erforderli-

che Innovationskraft und Kreativität intern besitzen, diese aber nicht ansatzweise ausschöpfen.

## - Was würdet ihr jemanden empfehlen, der ein neues Intrapreneurship-Programm aufbauen will?

**Sebastian:** Das Wichtigste ist – und das ist nicht nur auf Intrapreneurship begrenzt, denn das gilt allgemein in diesen Zeiten von Digitalisierung oder Corona – einfach mal machen! Entsprechend sollten die Intrapreneurship-Programme nicht über Monate oder Jahre aufgestellt werden, sondern wirklich als schnelle und kurzfristige Programme konzipiert werden. So können sich die Mitarbeiter:innen direkt austesten und man erkennt sofort, was für Potentiale innerhalb des Unternehmens vorhanden sind.

## - Was sind die Herausforderungen bei der Implementierung von Intrapreneurship-Aktivitäten?

**Sebastian:** Eine wesentliche Herausforderung bei der erfolgreichen Implementierung ist das Aufbrechen von bestehenden Strukturen. Wir sagen immer: „Wenn es nicht wehtut, dann bringt es nichts“. Eine zweite wesentliche Herausforderung ist das Mitnehmen und Aktivieren von Talenten, also den eigenen Mitarbeiter:innen. Und schlussendlich muss auf die Zusammensetzung des Teams geachtet werden, damit jede:r die eigenen Stärken einbringen kann und so verschiedene Kompetenzen zusammenkommen. In der Regel gibt es im Unternehmen genug unterschiedliche Mitarbeiter:innen, um diese Diversität im Team zu erreichen.

## - Wie bringt man Mitarbeiter:innen dazu, sich an Intrapreneurship-Aktivitäten zu beteiligen?

**Björn:** Es ist sehr schwierig, sich unternehmerisch zu betätigen, wenn es nicht vorgelebt wird. Das bedeutet, dass eine gewisse unternehme-

rische Kultur im Unternehmen verankert sein muss. Die zweite Voraussetzung ist das Vorhandensein von Freiräumen. Deswegen ist es ein klassisches Beispiel, dass den Mitarbeiter:innen ein halber Tag in der Woche oder eine Stunde am Tag frei zur Verfügung stellt wird. In dieser Zeit können sie eigene Ideen entwickeln oder gemeinsam Probleme kreativ angehen. Ein dritter Aspekt ist die Förderung von lösungsorientiertem Arbeiten. So sollen unter anderem Probleme aktiv angegangen werden, statt diese einfach nur zu akzeptieren

### - Welche Trends gibt es bei der Förderung von Intrapreneurship-Aktivitäten?

**Björn:** Einmal gibt es einen starken Trend in die Richtung Open Innovation. So öffnen sich Unternehmen nach außen, um gemeinsam schnelle Lösungen zu generieren und langfristig bestehen zu können. Auch intern gibt es eine steigende Bereitschaft für das Ausprobieren von neuen Dingen und das Aufbrechen von alten Kulturen. Hier sieht man gerade durch Corona viele neue flexible Arbeitsmodelle. Zum anderen kann man einen großen Trend zu mehr Nachhaltigkeit beobachten: Statt eine große Anzahl von Startups oder neue Ideen hervorzubringen, werden nun die Qualität und Nachhaltigkeit der Innovationen bewertet. Mit anderen Worten: Intrapreneurship ist kein Selbstzweck mehr sondern soll dem Unternehmen einen klaren Nutzen und messbaren Erfolg bringen.

### - Wie wichtig ist externe Beratung für die Umsetzung von Intrapreneurship-Aktivitäten?

**Björn:** Wir sind davon überzeugt, dass Innovationen nur entstehen können, wenn man wirklich über die eigene Branche und den eigenen Tellerrand hinausschaut. Das ist aber fast unmöglich, wenn man nur das eigene Unternehmen als Quelle für Ideen hat. Insofern ist es extrem wichtig, dass man da auch Anstöße von extern und damit ganz andere Perspektiven ins Unternehmen holt. Aber es bringt natürlich keinen Nutzen, wenn man das Programm jahrelang von Externen organisieren lässt. Das Ziel muss es

eher sein, dass neue Multiplikator:innen innerhalb der Organisation ausgebildet werden und zukünftig solche Programme intern weiterentwickelt werden. Entsprechend sehen wir uns als Initiator und Sparring-Partner für Veränderungen.

### - Wie wird der Erfolg von Intrapreneurship-Programmen eingeschätzt?

**Björn:** Es muss eine gute Balance gefunden werden. Es bringt nichts, wenn die Projekte zu offen aufgesetzt sind und damit blind laufen. Genauso hat man nichts davon, wenn die Innovationskultur und das Ausprobieren durch eine zu starke Erfolgskontrolle erstickt werden. Dazu gehört es aber auch, dass Ideen mal scheitern. Ein wesentlicher Aspekt von Unternehmergeist ist es, dass man sich ausprobiert und dass nicht alle Sachen funktionieren können. Dies muss auch so klar und vor allem positiv kommuniziert werden und Grundlage für Iterationen sein. Gleichzeitig muss – und da geht der langfristige Trend auch hin – sichergestellt sein, dass ein bestimmtes Return of Investment oder eine gewisse Skalierbarkeit erreicht wird. Diese Aktivitäten werden nun an KPIs gemessen und müssen auch langfristig wirken.

### - Was würdet ihr zusammenfassend noch als wichtig erachten?

**Björn:** Ein Thema ist mir noch unglaublich wichtig: Wie die Digitalisierung des gesamten Unternehmens kann man den Intrapreneurship-Ansatz nicht einfach top-down beschließen. Es muss unbedingt von Allen getragen werden! Erst die passende Kultur schafft den Wandel. Man muss also neue Ideen zulassen und auch fördern. Wenn zusätzlich externe Expertise hinzukommt, sodass auch außerhalb der Branche geschaut und neues technologisches und methodisches Wissen ins Unternehmen kommt, haben wir die ideale Ausgangsposition geschaffen. Die neue Kultur und der Wandel muss also wirklich gelebt werden und darf nicht nur als Marketingmittel verwendet werden.



# EVONIK – INTERVIEW INTRAPRENEURSHIP



© Evonik

Nach seinem Abschluss als Dipl. Wirtschaftsingenieur war **Andreas Fischer** als Produkt- und Vertriebsmanager tätig. Der seit 1997 im **Evonik-Konzern** aktive Fischer hat im Laufe seines beruflichen Werdegangs erfolgreich die Leitung international tätiger Geschäftseinheiten übernommen. Bis 2019 war Fischer Leiter des Geschäftsgebiets Silica der Evonik Resource Efficiency GmbH und zuletzt Mitglied der Geschäftsführung. In seiner aktuellen Position als Chief Innovation Officer ist er für Forschung & Entwicklung auf globaler Ebene verantwortlich. Sein Fokus liegt auf der Erschließung erfolgreicher Geschäftsfelder und der Etablierung eines offenen und partizipativen Unternehmerteams in der Organisation; Fischer ist Schirmherr des jährlich stattfindenden Intrapreneurship-Awards Global Ideation Jam und fördert das Unternehmertum bei Evonik.



© Evonik

**Dr. Sarah Hintermayer** ist promovierte **Bioelektrochemikerin mit akademischem Hintergrund in der Verfahrenstechnik und Biotechnologie**. 6 Monate nach ihrem Einstieg bei Evonik hat Hintermayer 2017 mit ihrem Team „WallCraft“ den Global Ideation Jam mit einer Idee für ein Additiv zum Selbstheilen von Rissen in Beton gewonnen. Nach zweijähriger intensiver Betreuung wurde das Projekt an eine Geschäftseinheit von Evonik übergeben. Hintermayer ist aktuell bei Evonik für den Aufbau einer neuen Geschäftseinheit im Bereich Personal Care verantwortlich, die sich auf Formulierung- und Entwicklungsservice für Beauty Startups fokussiert und hat selbst bereits ein eigenes Start-Up gegründet.

## - Wie werden Intrapreneurship-Aktivitäten von Evonik unterstützt und gefördert?

**Fischer:** Wir haben einen jährlichen Wettbewerb aufgesetzt, um die besten Intrapreneur:innen und Ideen im Unternehmen zu finden. In diesem Programm finden sich die Teilnehmer:innen als Team und können gemeinsam ihre Idee einreichen. Ein Expertenteam bewertet die Einreichungen anhand von verschiedensten Kriterien. So wird unter anderem geprüft, wie gut die Idee ausgearbeitet ist und inwieweit sie zur Technologie-Kompetenz von Evonik passt.

Die sechs Teams mit den größten Gewinnchancen werden zu einem Bootcamp eingeladen, um sie für das Finale vorzubereiten: Unter anderem werden ihre Präsentationskenntnisse verfeinert und sie lernen, wie Unternehmer:innen Businesspläne und Geschäftsmodelle auszuarbeiten. Die Gewinner:innen können dann für ein gesamtes Jahr exklusiv, gefördert mit einem Budget von 200.000 €, ihre eigene Idee weiterentwickeln.

Zusätzlich zu diesem Leuchtturmprogramm gibt es natürlich weitere Projekte, die unternehmerisches Denken und eine Innovationskultur im gesamten Konzern fördern und etablieren sollen.

## - Welche Eigenschaften bringen ideale Intrapreneur:innen mit?

**Hintermayer:** Es ist zunächst wichtig, dass man gut zu hört. Nur wenn man das Problem der Kund:innen verstanden hat, kann man etwas entwickeln, dass diese auch wirklich benötigen. Darüber hinaus müssen Intrapreneur:innen die Idee und deren Benefits klar definieren können. Nur wenn man die eigene Vision knapp und einfach kommunizieren kann, können andere Menschen davon überzeugt und motiviert werden. Um mein Projekt als Beispiel zu nehmen: „Wenn wir es schaffen, dass ein Gebäude durch besseren Beton länger halten kann, können wir etwas Gutes für die Umwelt erreichen“.

Dazu muss man in der Lage sein, Netzwerke aufzubauen und diese anschließend auch zu nutzen. Und man muss auch bereit sein, Dinge

und Probleme proaktiv anzupacken – sowohl im Büro als auch dort, wo die Idee zum Einsatz kommen soll – zum Beispiel beim potenziellen Kunden oder, in meinem konkreten Fall, auf einer Baustelle.

Abschließend muss man sich trauen, Risiko einzugehen und auch abseits von ausgetretenen Wegen zu denken, denn hier ist vor allem Agilität entscheidend. Da hilft es vor allem, dass man ergebnisorientiert statt prozessorientiert denkt! Sehr wichtig ist auch für sich selbst die Frage nach dem Warum zu klären, denn nur so hält man durch.

## - Was hat Sie überzeugt, sich am Intrapreneurship-Programm von Evonik zu beteiligen?

**Hintermayer:** Dinge eigenverantwortlich umzusetzen hat mich schon immer gereizt. Meine Risikobereitschaft war jedoch damals noch nicht so ausgeprägt, selbst ein Start-Up zu gründen. Zunächst habe ich Erfahrungen von einer vorherigen Intrapreneurin eingeholt, um besser zu verstehen was mich erwartet. Darüber hinaus hat mich die Teilnahme am Bootcamp motiviert, denn hier habe ich gesehen, mit welcher Geschwindigkeit es möglich ist zu arbeiten. Drittens stand das gesamte Team hinter mir. Viertens waren wir alle von der Idee überzeugt und begeistert und hatten durch das Programm die Möglichkeit sie umzusetzen.

## - Worauf kommt es beim Team an, um eine Idee auch umsetzen zu können?

**Hintermayer:** Ein Team bestehend nur aus Ingenieur:innen kommt nicht weit, denn man braucht auch Kompetenzen im Networking und Erfahrungen in der Geschäftsmodellentwicklung. Wir haben unser Team so zusammengestellt, dass alle für uns relevanten Kompetenzbereiche abgedeckt wurden.

Entscheidend war für uns darauf zu achten, dass das gesamte Team ähnliches Mindset hat. Also die Lust und auch die Motivation für das Thema ist für alle vorhanden.

**- Jetzt zur konkreten Idee. Könnten Sie bitte einmal kurz skizzieren, wie Sie zur Idee gekommen sind, sie weiterentwickelt und umgesetzt haben?**

**Hintermayer:** Ursprünglich hatte einer meiner Kollegen seine Vision von selbstheilendem Beton bei unserem Ideenwettbewerb eingereicht und bereits konkrete Lösungsansätze, wie man die Idee mit Mikroorganismen realisieren konnte. Ich war davon sofort begeistert und bot ihm an, ihn bei der Umsetzung der Idee zu unterstützen. Wir begannen mit der Recherche. Es zeigte sich, dass wir bei Evonik mit der Biotech-Abteilung und der Construction-Abteilung die erforderliche Expertise für die Umsetzung haben. Dies ist entscheidend, denn so findet man bei Fragen und Problemen immer den passenden Ansprechpartner:innen.

Als nächstes haben wir direkt im Bootcamp unseren USP entwickelt. Es ist entscheidend, dass dies so früh im Prozess passiert. So kann man schon früh herausfinden, wie wir uns auch vom Wettbewerb abheben und warum ein Kunde unser Produkt kaufen sollte.

Und schlussendlich muss die Idee umgesetzt werden. Bei uns ist es am Ende viel Formulierungsarbeit gewesen. Wir schauten also, welchen Mikroorganismus und welche Nährstoffe wir hinzufügen können, ohne die Marktzulassung für Beton zu verlieren. Und genau hier war der vorher angesprochene Kompetenzfit zu Evonik wertvoll.

**- Abschließend noch die Frage, was zeichnet Intrapreneurship bei Evonik aus?**

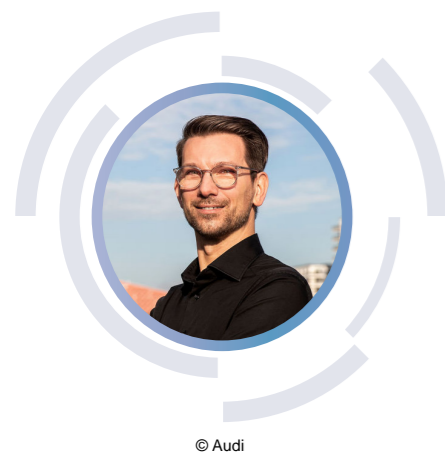
Fischer: Vor Allem der interne Intrapreneurship-Wettbewerb mit der Ideenfindung und dem anschließenden Bootcamp bietet die besten Voraussetzungen, um geeignete Intrapreneur:innen mit der passenden Idee zu finden. So motiviert der Wettbewerb mittlerweile Evonik-Mitarbeiter:innen auf der ganzen Welt, an diesem Programm teilzunehmen. Von den rund 80 Ideen, die wir jährlich bekommen, schaffen

es sechs in das Finale. Aber wir verfolgen nicht nur die Gewinneridee weiter, sondern suchen für alle Ideen einen Heimathafen in unserem Konzern. So stellen wir die Nachhaltigkeit unseres Programms sicher.

Insgesamt fügt sich unser Intrapreneurship-Konzept passend in unsere Talent- und Employer Branding-Strategie ein, die darauf ausgelegt ist, Talente mit unterschiedlichsten Mindsets und Hintergründen zu identifizieren, entwickeln und in leistungsstarken Teams zusammenzustellen, um so den bestmöglichen Erfolg für Evonik zu garantieren.



# AUDI – INTERVIEW INTRAPRENEURSHIP



**Tim Miksche** ist seit Oktober 2020 Leiter der **Audi Denkwerkstatt** in Berlin. In den Jahren zuvor gründete er eine eigene Beratungsgesellschaft, die international tätige Start-ups bei Kooperationen mit japanischen Unternehmen unterstützt. Vor der Tätigkeit in der Beratung lernte Herr Miksche den Audi-Konzern über 18 Jahre bereits in unterschiedlichen Positionen etwa im Marketing & Vertrieb sowie in der Produktentwicklung, - Design und -Innovation kennen. Zudem war er im Bereich Corporate Innovation als auch an der Schnittstelle zwischen Corporates und Start-ups im Rahmen seiner Tätigkeiten aktiv. Als Leiter der Audi Denkwerkstatt stellt er gemeinsam mit sieben Mitarbeiter:innen die Infrastruktur für das Intrapreneurship-Programm von Audi zur Verfügung.

## - Wie sieht das Intrapreneurship-Programm bei Audi aus?

Intrapreneurship bedeutet bei Audi, dass Mitarbeiter:innen Unternehmertum ernsthaft leben, indem sie sich in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle nachhaltig einbringen. Das Intrapreneurship-Programm in der Audi Denkwerkstatt hat üblicherweise zwei Batches pro Jahr. In diesen Batches rekrutieren wir Mitarbeiter:innen aus dem Unternehmen in unsere Innovationseinheit nach Berlin. Unser Programm dauert im Kern etwa 6 Monate, wobei wir zwei sogenannte Quality-Stage-Gates haben, um den Fortschritt des Innovationsprozesses zu bewerten und unsere Ressourcen dementsprechend effizient einzusetzen. Grob gliedern sich diese in eine Exploration- und in eine Development-Phase. In

der Exploration-Phase geht es um einen „Deep Dive“ in die How might we-Fragestellung und die dahinterliegenden Bedürfnisse unserer Kund:innen. In der Development-Phase geht es dann um die praktische Implementierung. Es wird ein Prototyp des Produktes entworfen, der regelmäßig zusammen mit Kund:innen getestet und optimiert wird. In dem zweiten Quality-Stage-Gate wird dann wiederum bewertet, ob die Business-Opportunity so gut ist, dass wir diese Idee ernsthaft in ein Venture bzw. eine andere Unternehmung überführen wollen. Das wäre dann der dritte Schritt - die sogenannte Venturing-Phase. Im Optimalfall entwickelt sich das Team von Intrapreneur:innen möglicherweise später zu Entrepreneur:innen.

Wir, die Audi Denkwerkstatt, haben den Auftrag, neue digitale Geschäftsmodelle im Mobi-

litäts-Kontext zu entwickeln. Die Freiheiten, die wir dabei haben, reichen weit über das Kernprodukt hinaus. Das ermöglicht einen großen Vorteil: Wir können Konzepte und Geschäftsmodelle entwickeln, die neue Touchpoints mit neuen Kunden auf einer ganz anderen Ebene ermöglichen, als es bspw. im klassischen Automobil-Vertrieb der Fall wäre. Damit erschließen wir a) neue Kundengruppen, b) sammeln wir interessante Daten über diese potentiellen Kunden und c) möchten wir mit entsprechenden Beteiligungen und finanziellen Verflechtungen in die Start-Up-Szene hinein zur Bottom-Line des Unternehmensergebnisses beitragen.

## - Warum ist Intrapreneurship in Deinen Augen so interessant - und warum verfolgt Audi dieses Konzept?

Ein Grund ist, dass die Audi Denkwerkstatt mit ihrem Intrapreneurship-Programm einen transformatorischen Auftrag hat. All das, was wir in unserem Programm tun und lernen, nehmen die Intrapreneur:innen mit zurück in ihre Fachbereiche der AUDI AG, nachdem sie das Programm durchlaufen haben. Damit leisten wir einen ganz wesentlichen Beitrag zur Stärkung der internen Innovationskraft. Aus meiner Sicht ist das Arbeiten mit internen Mitarbeiter:innen besonders deshalb interessant, da hier ein Tiefenverständnis und ein unglaubliches Netzwerk vorliegt, das in die Kernorganisation hineingetragen wird. Wir haben inzwischen über 150 Alumni, die das Programm durchlaufen haben und jetzt in der Kernorganisation innovative Arbeitsweisen leben und fördern.

## - Was sind Aktivitäten, die ihr eingeführt habt und die ihr jedem weiterempfehlen würdet, der gerne ein solches Programm aufbauen möchte?

Wir haben einen sehr „strukturiertes“ Framework, das genau beschreibt, wie wir mit den Intrapreneur:innen durch diesen Prozess gehen. Dabei ist die Methoden- und Kompetenzvermittlung agiler Arbeitsmethoden, einer Lean Start-up-Mentalität, oder des Design Thinkings ganz wichtig.

Außerdem haben wir etwas ganz Besonders in der Audi Denkwerkstatt: Wir arbeiten in einem Co-Working und Co-Living-Konzept. Das Konzept sieht vor, dass die Mitarbeiter:innen tatsächlich aus ihrem beruflichen Alltag ihrer Fachabteilung heraustreten, sich zu 100% dem Innovationsprogramm der Audi Denkwerkstatt verschreiben und durch das Co-Working und das Co-Living auch stets im Austausch untereinander aber auch der Start-up & Tech-Szene in Berlin bleiben. Netzwerken ist ein entscheidender Faktor für unsere Innovationseinheit.

Wichtig war außerdem die Einführung eines dezidierten Quality-Stage-Gate-Prozesses, in dem die Teams nach bestimmten Zeitabschnitten auch gegebenenfalls scheitern können. Dieser Prozess betont noch einmal die Fokussierung und Bedeutung unserer Zielsetzungen und bietet einen entsprechenden Planungs-Horizont. Bei der Lösungsfindung lassen wir maximalen kreativen Freiraum, beim Prozess sind wir maximal strukturiert.

## - Ihr startet mit einer Fragestellung, die ihr den Teilnehmenden an die Hand gebt. Ist das auch ein Teil der klaren Strukturierung, die ihr mit der Zeit gelernt habt oder war dieses Vorgehen von Beginn an geplant?

Das haben wir tatsächlich von Anfang an so gemacht. Und damit unterscheiden wir uns in unserem Intrapreneurship-Programm auch von anderen „Labs“. Die Fragestellungen werden basierend auf Marktforschungsergebnissen und unternehmensstrategischen Aspekten durch die Audi Denkwerkstatt entwickelt. Das Konzept der Audi Denkwerkstatt ist es nicht, Ideen zu akquirieren, sondern validierte Geschäftsmodelle entstehen zu lassen. Dementsprechend ist unser Prozess gestaltet. Maximale Kreativität, im Team-Kollektiv, im Tech- & Start-up Ökosystem in Berlin. Unser Motto lautet Expose yourself! - Lerne außerhalb Deiner üblichen „Komfortzone“ und komme erst hier in der Audi Denkwerkstatt auf Antworten mittels spezifischer Methoden und Prozessen. Wir wollen keine bereits vorgefertigten Antworten - das machen wir gemeinsam im Team in einem Innovationsprozess.



### **- Wie ermöglicht und incentiviert ihr die Mitarbeit bei Euch - in Kooperation mit Vorgesetzten, Manager:innen, Mitarbeiter:innen?**

Das Incentive ist in allererster Linie der Mitarbeitende, der sein neu erworbenes Fach- & Methoden-Wissen und Learnings aus neuen Formen der Zusammenarbeit zurück in die Kernorganisation trägt und diese mit neuen Impulsen stärker macht für die Transformation. Es ist auch die Erwartung der Vorgesetzten, dass die Teilnehmenden der Audi Denkwerkstatt ihr Wissen und ihre Erfahrungen auch mit ihrem jeweiligen Fachbereich teilen. Die wichtigsten Dinge, die man bei uns lernt sind: a) Open-Mindedness, b) kundenzentriertes Denken - jede Position hat einen ggf. internen Kunden. Damit muss man entsprechend lernen, umzugehen - und c) Kommunikation und Interaktion sind die Basis für gemeinsame Ideation und die Entwicklung ganz neuer digitaler Lösungen.

### **- Mich interessiert außerdem, wie ihr den Erfolg des Intrapreneurship-Programms messt?**

Die Frage der KPI ist extrem schwer zu beantworten, da es qualitative und quantitative Kennzahlen gibt. Bei uns ist augenblicklich die Frage, wie viele Ideen es am Ende tatsächlich aus dem Programm in die Spin-Off-Phase schaffen ganz wesentlich. Darüber hinaus interessiert uns die Güte und die Qualität in den verschiedenen Quality-Stage-Gates. Nicht zuletzt ist für uns auch wesentlich, wie nachhaltig das Interesse an dem Intrapreneurship-Programm ist.

### **- Was sind die Hauptauswirkungen auf das Programm und Eure Aktivitäten, die Ihr durch die Krise gespürt habt?**

Die größte Herausforderung unseres Programmes ist die Tatsache, dass wir vor der Corona-Pandemie alle physisch zusammengearbeitet haben. Der kreative Austausch und beispielsweise das Brainstorming und Design

Thinking funktionieren in einer Gemeinschaft im physischen Raum ganz anders als digital. Andererseits glaube ich, dass die Tatsache, dass wir immer schon moderne Arbeitsmethoden & digitale Tools angewendet haben, und auch einen anderen Workflow haben als den andere Fachabteilungen der Kernorganisation einerseits mehr Aufwand erfordert, andererseits aber eine gewisse Resilienz ermöglicht. Bei den Teilnehmer:innen an sich ist meines Erachtens aber schon die Erwartungshaltung, dass in der Audi Denkwerkstatt die Dinge anders funktionieren. Unsere Membran ist permeabler und macht es einfacher, bei uns mitzuwirken. In diesem Punkt tut uns das Digitale auch gut, in Bezug auf die Interaktion, die Flexibilität etc. Aber was dann eigentlich als Kernsubstanz im Kreativeprozess passiert, das ist aufgrund der räumlichen Trennung deutlich schwieriger und anstrengender für Intrapreneur:innen und Residents.

*Bei den Teilnehmer:innen an sich ist meines Erachtens aber schon die Erwartungshaltung, dass in der Audi Denkwerkstatt die Dinge anders funktionieren. Unsere Membran ist permeabler und macht es einfacher, bei uns mitzuwirken. In diesem Punkt tut uns das Digitale auch gut, in Bezug auf die Interaktion, die Flexibilität etc. Aber was dann eigentlich als Kernsubstanz im Kreativeprozess passiert, das ist aufgrund der räumlichen Trennung deutlich schwieriger und anstrengender für Intrapreneur:innen und Residents.*

**CYBER INNOVATION HUB  
DER BUNDESWEHR  
DR. STEPHAN ABEL** >>>

# CYBER INNOVATION HUB DER BUNDESWEHR



© Bundeswehr

**Dr. Stephan Abel** ist Organisationspsychologe, Luftwaffenoffizier im Dienstgrad eines Obersts und hat viele Jahre Berufserfahrung in den Bereichen Personalmanagement, Controlling und Ideenmanagement im Verteidigungsministerium und in der Bundeswehr gesammelt. Seit Ende 2018 arbeitet er im Cyber Innovation Hub der Bundeswehr (CIHBw), der als erste Digital Innovation Unit in der Öffentlichen Verwaltung Deutschlands Anfang 2017 – zunächst als Pilotprojekt – etabliert wurde. Stephan's primäre Aufgabe im CIHBw ist es, das Intrapreneurship innerhalb der Bundeswehr aufzubauen.

## - Wie sieht der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr aus?

Der „Cyber Innovation Hub der Bundeswehr“ wurde 2017 als eine eigenständige Digital Innovation Unit eingeführt. Die Idee dahinter ist es, eine Einheit zu haben, die weitgehend unabhängig von den Prozessen der Organisation ist, und in der neue, meistens digitale, Lösungen schnell und unbürokratisch ausprobiert werden können. Der CIHBw verfolgt dabei 4 Zielsetzungen: Zielsetzung 1 ist es, alle Einheiten, die mit Innovation zu tun haben, alle DIU in Deutschland – zivil und militärisch – und international zusammenzubringen, um eine Plattform für Erfahrungsaustausch zu schaffen. Darüber hinaus gibt es 3 operative Säulen: (1) das „Startup Engagement“, wo es darum geht, im Startup-Ökosystem nach smarten Problemlösungen für die Bundeswehr zu suchen, diese gemeinsam mit einem Nutzer:innen aus der Bundeswehr zu testen und dann der Bundeswehr zur Einführung vorzuschlagen; (2) das „Y.Lab“, wo mit eigenen Kapazitäten prototypische Software-Lösungen mit hoher Komplexität für die Bundeswehr programmiert werden ( Künstliche Intelligenz, sichere Prozesskerne etc.); (3) Intrapreneurship, wo es darum geht, das Ideenpotential der Mitarbeiter:innen dadurch zu nutzen, dass man sie selbst zur Problemlösung befähigt, dabei unterstützt und dadurch auch die Herausbildung einer Innovationskultur befördert.

*Die Idee dahinter ist es, eine Einheit zu haben, die weitgehend unabhängig von den Prozessen der Organisation ist, und in der neue, meistens digitale, Lösungen schnell und unbürokratisch ausprobiert werden können...*

## - Was macht Intrapreneurship für die Bundeswehr zu einem interessanten Konzept?

Entrepreneurship ist mittlerweile in aller Munde, Intrapreneurship ist noch nicht so stark vertreten. Ich glaube, dass Intrapreneurship auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung ein Erfolgsmodell sein könnte. Es ist besser als herkömmliche Modelle des innerbetrieblichen Innovationsmanagements. Was aber wohl immer so bleiben wird, ist der Fakt, dass Intrapreneurship überall ein hartes Geschäft ist.

*Ich glaube, dass Intrapreneurship auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung ein Erfolgsmodell sein könnte. Es ist besser als herkömmliche Modelle des innerbetrieblichen Innovationsmanagements.*

## - Welche Chancen bietet Intrapreneurship einer Behörde wie der Bundeswehr?

Also erst einmal natürlich werden coole und gute Ideen umgesetzt. Oftmals ist es ja so, dass es eine Problemwahrnehmung auf einer sehr hohen Hierarchieebene gibt, die nicht unbedingt deckungsgleich ist mit dem tatsächlichen Problem. Hier ist es ein sehr großer Benefit, wenn der Mitarbeiter:innen, der das Problem hat, tatsächlich selbst an der Problemlösung beteiligt ist. Das ist eine Besonderheit des Intrapreneurships: Dass der Mitarbeiter:innen selbst, zusammen mit einem Team, an der Lösung seines Problems arbeitet. Das ist etwas, was gerade auch in Behörden, wo die Rahmenbedingungen eigentlich nicht günstig sind, das ganze Thema Intrapreneurship wirklich interessant macht. Weiterhin werden die Mitarbeiter:innen nicht nur bei der Förderung ihrer Ideen unterstützt, sondern auch weitergebildet werden. Somit haben wir für Intrapreneurship drei Ansatzpunkte. Einmal natürlich gute Ideen generieren und umsetzen, darüber hinaus Mitarbeiter:innen zu befähigen über die konkrete Problemlösung hinaus, damit sie ihren dienstlichen Alltag danach noch besser bewältigen können und letztlich einen Beitrag zu leisten hin zu einer Innovationskultur, die wir auch in der Bundeswehr anstreben.

*Somit haben wir für Intrapreneurship drei Ansatzpunkte. Einmal natürlich gute Ideen generieren und umsetzen, darüber hinaus Mitarbeiter:innen zu befähigen über die konkrete Problemlösung hinaus, damit sie ihren dienstlichen Alltag danach noch besser bewältigen können und letztlich einen Beitrag zu leisten hin zu einer Innovationskultur, die wir auch in der Bundeswehr anstreben.*

## - Was unterscheidet Intrapreneurship in der Bundeswehr von Ansätzen in privatwirtschaftlichen Unternehmen?

Wir haben im Intrapreneurship die Mission „Empowering Defence Innovation Heroes“. Als wir den CIHBw aufgebaut haben, wollten wir uns an privatwirtschaftlichen Unternehmen orientieren, haben aber relativ schnell festgestellt, dass das im öffentlichen Dienst nicht so einfach ist. Schwierig ist, dass man einem kreativen Mitarbeiter:innen nicht einfach Haushaltsmittel an die Hand geben kann. Man braucht quasi ein Vehikel, das wir dafür nutzen können. Der zweite Unterschied war, dass wir sehr große Schwierigkeiten damit haben, Mitarbeiter:innen auch für eine längere Zeit aus ihrem normalen Dienstposten herauszulösen. Bei uns ist das Thema Personalmanagement noch deutlich stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft. Der dritte ganz wesentliche Unterschied ist, dass wir keine Ausgründungen anstreben, sondern mit Intrapreneurship die guten Leute eng an uns binden wollen.

## - Wie bewerben Sie Ihr Intrapreneurship-Programm innerhalb der Bundeswehr?

Wir berichten natürlich darüber, wir kommunizieren relativ intensiv über den Cyber Innovation Hub der Bundeswehr – LinkedIn, Twitter, Instagram – und auch über die klassischen Bundeswehr-Medien in die Bundeswehr hinein. Wir berichten auch über unsere Intrapreneure, unsere „Innovation-Heroes“. Auch ein Aufenthalt im CIHBw, der so völlig anders ist als 'Bundeswehr', ist motivierend. Wer bei uns reinkommt, sagt „Wow, das ist doch keine Bundeswehrdienststelle – das kann doch gar nicht sein. Auf dem Sitzsack liegend über innovative Ideen zu philosophieren, dabei Club Mate zu trinken und mit höheren Dienstgraden hierarchiefrei zusammenzuarbeiten, das kennt man aus dem Bundeswehrumfeld so nicht. Das setzt kreative Kräfte frei und ist wahnsinnig inspirierend.“

*Außerdem zu beachten sind die Bereiche, die tatsächlich das Thema Einsatz berühren. Je näher man diesem Kernauftrag kommt, ob nun mit Lösungen für das Gefechtsfeld, Unterstützungen für Einsatzkräfte oder medizinischen Lösungen, desto interessanter wird es für uns.*

*Ich glaube, dass wir insgesamt - und jetzt sehe ich das in einem etwas größeren Kontext - mit unserem CIHBw, in dem wir nicht nur Intrapreneurship betreiben, sondern auch andere Dinge - auf dem richtigen Weg sind.*

### **- Was sind für Sie die größten Herausforderungen im Intrapreneurship?**

Zum einen ist es der Freiraum der Mitarbeiter:innen, an ihrer Idee zu arbeiten. Das ist in der Bundeswehr noch einmal ein Stück schwieriger als in der Privatwirtschaft. Darüber hinaus ist es auch die Komplexität der Beschaffung in der Bundeswehr. Ob die Bundeswehr die entwickelten Ideen einführt, entscheiden wir nicht. Dann haben wir natürlich auch das Thema Ressourcen. So haben wir aktuell viele gute Ideen, die wir qua Personalmangel nicht validieren können.

Ich glaube, dass wir insgesamt - und jetzt sehe ich das in einem etwas größeren Kontext - mit unserem CIHBw, in dem wir nicht nur Intrapreneurship betreiben, sondern auch andere Dinge - auf dem richtigen Weg sind. Ein großer Vorteil dabei ist, dass das Thema Intrapreneurship bei uns in eine DIU, eben den CIHBw, eingebettet ist. Hierdurch haben wir entsprechende Unabhängigkeit. Wenn man das Thema Intrapreneurship ernsthaft betreiben möchte, dann braucht man einen Top-Stakeholder, der auch bereit ist, dafür Verantwortung zu übernehmen. Das ist dann eine Frage von „Wer ist Mr. Intrapreneurship“? Am besten wird diese Frage beantwortet mit „Der CEO ist unser Mr. Intrapreneurship“. Das Potential an innovativen und kreativen Mitarbeiter:innen, die gute Ideen und Fähigkeiten haben, hat jede größere Organisation. Wir haben unfassbar viele Mitarbeiter:innen hier in der Bundeswehr, die mich mit ihren Ideen und Fähigkeiten regelmäßig überraschen und begeistern. Genau dieses Potenzial können Sie mit Intrapreneurship erschließen. Und das zu schaffen, das kann jede Organisation ganz weit nach vorne bringen!

### **- Haben Sie Auswirkungen der Corona-Krise auf Intrapreneurship-Aktivitäten gespürt?**

Ja, haben wir schon, denn Intrapreneurship hat gerade in der Anfangsphase viel mit Begeistern zu tun - und mit Überzeugen. Ob es sich um Stakeholder handelt, die unterstützen müssen oder ob es die Intrapreneur:innen selbst sind, die ihre Idee weiterentwickeln. Dieses Begeistern, dieses kleine Pflänzchen Intrapreneurship, was da in den Köpfen ist, wirklich zum Wachsen zu bringen, funktioniert nur in einem persönlichen Umfeld. Das haben wir auch deutlich gemerkt. Die Innovationsfähigkeit und Begeisterung, Flexibilität und Kreativität, die man dafür braucht, sind Dinge und Werte, die sich nur sehr schlecht im Digitalen - über die Distanz - vermitteln lassen.

*Die Innovationsfähigkeit und Begeisterung, Flexibilität und Kreativität, die man dafür braucht, sind Dinge und Werte, die sich nur sehr schlecht im Digitalen - über die Distanz - vermitteln lassen.*



# FEHLERKULTUR




# UMGANG MIT FEHLER > > >

Unsicherheit ist ein stetiger Begleiter in Innovationsprozessen. Getroffene Annahmen können sich als falsch herausstellen, scheinbar unüberwindbare Probleme können auftreten, Fehler gemacht oder falsche Entscheidungen getroffen werden. Herausforderungen, welche in Summe dazu führen können, dass Innovationsprozesse / Vorhaben auch scheitern. Für Unternehmen kann die Priorität jedoch nicht darauf liegen, Fehler nur zu vermeiden oder gar zu sanktionieren. Stattdessen sind Unternehmen gut beraten, im Rahmen ihres Fehlermanagements eine Kultur anzustreben, die darauf abzielt, möglichst viel aus diesen Fehlschlägen zu lernen. Insbesondere für die erfolgreiche Etablierung von Intrapreneurship-Aktivitäten ist ein solcher Umgang mit Fehlern besonders wichtig, denn auch durch Fehlschläge und Zufälle können neue Produktideen und Geschäftsmodelle entstehen oder bestehende Prozesse verbessert werden. Zudem befördert eine lernorientierte Fehlerkultur die Eigeninitiative von Mitarbeiter:innen und diese trauen sich verstärkt neue Ideen vorzuschlagen und zu entwickeln.

Intrapreneurship bedeutet mutig zu sein, neue Wege zu gehen, bestehende Strukturen aufzubrechen und innovative Lösungen zu erarbeiten. Intrapreneurship bedeutet aber auch Wagnisse einzugehen, unsicheren Situationen zu meistern und auch an den Herausforderungen scheitern zu können. Es ist der Umgang mit diesem unternehmerischen Risiko, welcher für den langfristigen Erfolg oder Misserfolg von Intrapreneurship-Programmen von entscheidender Bedeutung ist.

**Intrapreneur:innen** müssen befähigt werden, rasch entscheiden zu können, Lösungen frei auszuprobieren und aus möglichen Misserfolgen zu lernen. Fehler bezeichnen nur eine Momentaufnahme im unternehmerischen Prozess. Vielmehr bieten sie Mitarbeiter:innen und Organisationen langfristige Potentiale zur Weiterentwicklung und die Möglichkeit zu lernen. Die Angst davor, für mutige Entscheidungen sanktioniert oder gar bestraft zu werden, verschenkt dieses Potential. Unternehmen sind daher dazu angehalten, eine offene und wohlwollende Fehlerkultur zu entwickeln und zu fördern.

# FEHLERKULTUR UNTERNEHMEN

Um die aktuelle Fehlerkultur in der deutschen Intrapreneurship-Landschaft abbilden zu können, haben wir die teilnehmenden Unternehmen zum einen nach dem Umgang mit Rückschlägen befragt und zum anderen, wie die Unternehmen mit den durch Fehler entstehenden Potentialen umgehen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Scheitern von den meisten Unternehmen noch als Stigmata aufgefasst wird und nicht als eine „normale“ Begleiterscheinung von Intrapreneurship-Initiativen, woraus neues Wissen und Chancen gewonnen werden können (40%). Ein Wert, der im Vergleich zum Vorjahr fast konstant geblieben ist (41%). Darüber hinaus zeigen sich kaum Unterschiede zwischen jüngeren und älteren oder KMUs und größeren Unternehmen. Gleichzeitig verdeutlichen diese Ergebnisse die Persistenz der deutschen Intrapreneurship-Landschaft im Umgang mit Fehlern.

Bezogen auf den Umgang mit Fehlern zeigt sich insgesamt ein gemischtes Bild unter den befragten Unternehmen. 61% der befragten Unternehmen sehen Fehler als eine Chance, um etwas zu lernen. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass 49% der befragten deutschen Unternehmen unsicher sind oder das Lernpotential aus Fehlern gar nicht erst wahrnehmen. Interessanterweise werden Fehler in länger etablierten Unternehmen (62%) häufiger als Chance wahrgenommen, als in Unternehmen, welche maximal 10 Jahre am Markt sind (50%). Ein Grund hierfür könnten die aktuell sehr angespannte Marktlage sowie das größere Risiko noch nicht etablierter Unternehmen sein.

Die drohende Sanktionierung bei Scheitern hemmt auf Seiten der Mitarbeiter:innen die Bereitschaft, weitere Ideen voranzutreiben und auch künftig innovative Lösungen und Prozesse zu erproben. Während 64% der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen nicht für Versagen bestrafen, wenn sie nach bestem Ermessen gehandelt haben, sind 36% der Befragungsteilnehmer:innen unentschlossen oder geben gar an, dass in ihrem Unternehmen entsprechende Sanktionen durchgeführt werden. Ein Effekt, der insbesondere in kleineren Unternehmen zu beobachten ist. Um aus Fehlern lernen zu können, müssen Unternehmen auch gewillt sein, sich diesen zuzuwenden. Unter den befragten Unternehmen zeigt sich hierbei noch einiges Potential für künftige Entwicklungen. So geben lediglich 60% der befragten Unternehmen an, offen die Fehler der Vergangenheit zu analysieren und nur 63% überprüfen vergangene Entscheidungen, insbesondere wenn diese nicht zum Erfolg geführt haben. Im Branchenunterschied zeigt sich, dass insbesondere Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe (72%) offen die Fehler der Vergangenheit analysieren, während dies beispielsweise nur für 53% der Unternehmen in der Dienstleistungsbranche der Fall ist. Ein interessanter Effekt, wenn man bedenkt, wie wichtig ein offener Umgang mit Fehler Unternehmen unabhängig von der Branche ist.

Insgesamt zeigt sich, dass der Umgang mit Fehlern in der deutschen Intrapreneurship-Landschaft zwar auf dem richtigen Weg, es aber noch ein weiter Weg zu einem offenen und unterstützenden Umgang mit Misserfolgen ist. Für deutsche Unternehmen bieten sich im Bereich der Fehlerkultur und des Fehlerlernens noch deutliches Entwicklungspotenzial.

## ZUSÄTZLICHE UNTERSTÜTZUNG VON MANAGEMENT

Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen ist ein entscheidender Faktor in der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges. Bereits heute arbeiten viele Unternehmen gezielt darauf hin, diese aktiv durch Intrapreneurship-Maßnahmen zu forcieren. Ein geeignetes Mittel, um das unternehmerische Denken und Handeln zu fördern, kann z.B. das Schaffen von entsprechenden organisationalen Anreizen für Führungskräfte sein.

Für die deutsche Intrapreneurship-Landschaft zeigt sich jedoch, dass gerade einmal 14% der befragten Unternehmen ihre Manger:innen im Rahmen von Intrapreneurship-Programmen gesondert vergüten. Am häufigsten werden variable Boni basierend auf dem ROI des Unternehmens (40%) ausgezahlt, gefolgt von fixen Boni für das Erreichen von Meilensteinen (33%) und einem gesteigerten Gehalt (29%). Am seltensten werden Aktien als Anreizsysteme für Intrapreneurship-Manger:innen genutzt, seien es Aktien des Venture-Unternehmens (7%) oder des Mutterunternehmens (7%).

Neben der Erfassung der aktuellen Situation, haben wir die teilnehmenden Unternehmen auch nach ihrer Wunschvorstellung gefragt, welche Anreizmethoden ihrer Meinung nach eingesetzt werden sollten, um die Leistung der Intrapreneurship-Manager:innen zu verbessern. Hier zeigt sich ein sehr kongruentes Bild mit den aktuellen Praktiken. Variable (34%) und fixe Boni (29%) sollten am häufigsten eingesetzt werden, gefolgt von einem allgemein gesteigerten Gehalt (28%).

Insgesamt zeigt sich, dass die derzeitige zusätzliche Incentivierung von Intrapreneurship-Managern noch wenig ausgebaut ist. Denkbar wäre, dass Unternehmen vermehrt aktiv zusätzliche Anreizsysteme sowohl für Mitarbeiter:innen als auch Manager:innen bilden, um die Beteiligten zu motivieren und sie in ihren Anstrengungen zu unterstützen.

## HINDERNISSE BEI DER INCENTIVIERUNG >

Die eher geringe zusätzliche Incentivierung von Intrapreneurship-Manger:innen in deutschen Unternehmen ist den befragten Unternehmen zufolge insbesondere auf die Komplexität in der Verwaltung (36%) sowie potenzielle Einwände von Aktionären (33%) zurückzuführen.

## MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG DER INTRAPRENEURSHIP- AKTIVITÄTEN (UNTERNEHMENSEBENE)

Unternehmen sind angehalten, bestehende Intrapreneurship-Aktivitäten kontinuierlich mit zusätzlichen Ressourcen zu fördern, um die Herausforderungen sich wechselnder Marktanforderungen gerecht zu werden und das volle Potential unternehmerischen Denkens und Handelns zu entfalten. Unter den Befragungsteilnehmer:innen zeigt sich, dass Unternehmen insbesondere zusätzliche zeitliche, materielle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen (47%), gefolgt von Marketing- und Kommunikationsaktivitäten (41%) sowie unternehmensinternen Initiativen zur Förderung (34%). Interessanterweise greifen nur 32% der befragten Unternehmen auf die Unterstützung und Hilfe von externen Experten zurück. Für die Bereitstellung von zusätzlichen zeitlichen, materiellen und finanziellen Ressourcen sowie die Nutzung von Marketing- und Kommunikationsaktivitäten zeigt sich, dass diese weniger häufig von jüngeren Unternehmen genutzt werden. Ein möglicher Grund könnten die geringeren finanziellen Mittel sein, über welche insbesondere jüngere Unternehmen verfügen.

Betrachten wir die jeweiligen Fördermaßnahmen genauer, so wird deutlich, dass Unternehmen bei der Zurverfügungstellung von zusätzlichen Ressourcen insbesondere auf die zeitliche Freistellung von Mitarbeiter:innen zur Unterstützung von Intrapreneurship-Programmen setzen (66%). Ein Wert, der sich zum Vorjahr um knapp 20% erhöht hat und eine positive Entwicklung zeichnet. Unternehmen stellen ihre Mitarbeitenden entsprechend frei, damit diese sich auf unternehmerische Aktivitäten konzentrieren können. Im Vergleich setzen die befragten

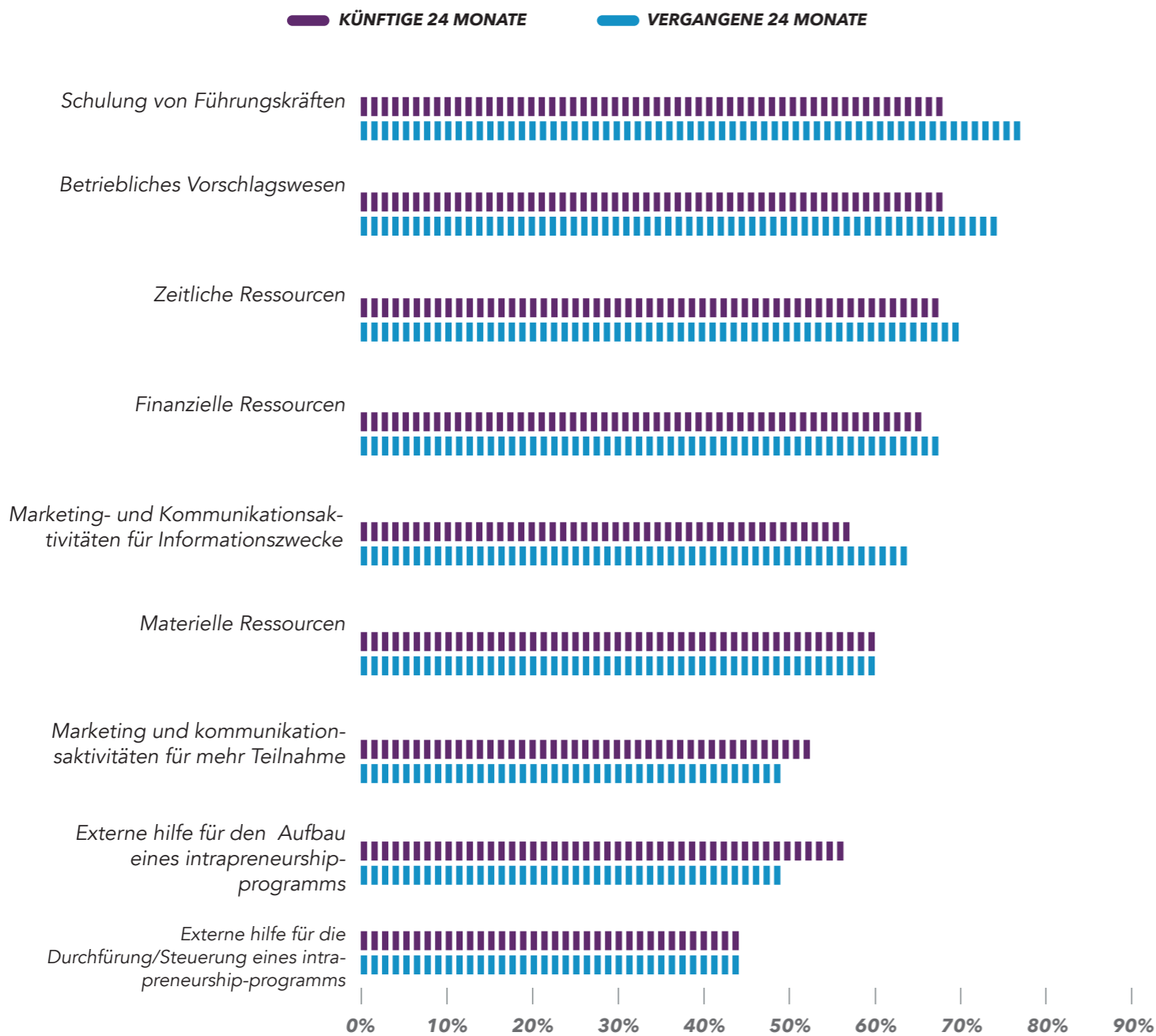
## UNTERSTÜTZUNG IM UNTERNEHMEN



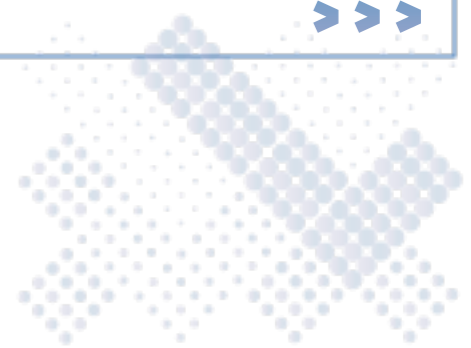
Unternehmen seltener darauf, zusätzliche finanzielle Ressourcen (bspw. Budgets oder Beteiligungen) zu nutzen (47%).

Geht es um unternehmensinterne Initiativen zur Förderung von Intrapreneurship-Programmen, so nutzen Unternehmen primär ein betriebliches Vorschlagswesen, mit dem die Mitarbeiter:innen Verbesserungen für bestehende Produkte oder Dienstleistungen sowie neue Innovationsideen vorschlagen können (78%). Im Vergleich werden Schulungen von Führungskräften zur Potentialerkennung und Förderung von potenziellen Intrapreneur:innen weniger häufig genutzt (66%).

Betrachten wir die verschiedenen Möglichkeiten bezüglich ihres Einsatzes in den vergangenen 24 Monaten, so zeigt sich, dass Schulungen von Führungskräften besonders häufig von den befragten Unternehmen eingesetzt wurden (78%), gefolgt von der Nutzung eines betrieblichen Vorschlagswesens (74%) sowie der zeitlichen Freistellung der Mitarbeiter:innen (71%). Wird der Blick in die Zukunft gerichtet, dann planen die befragten Unternehmen diesen Kurs beizubehalten (vgl. Abbildung)

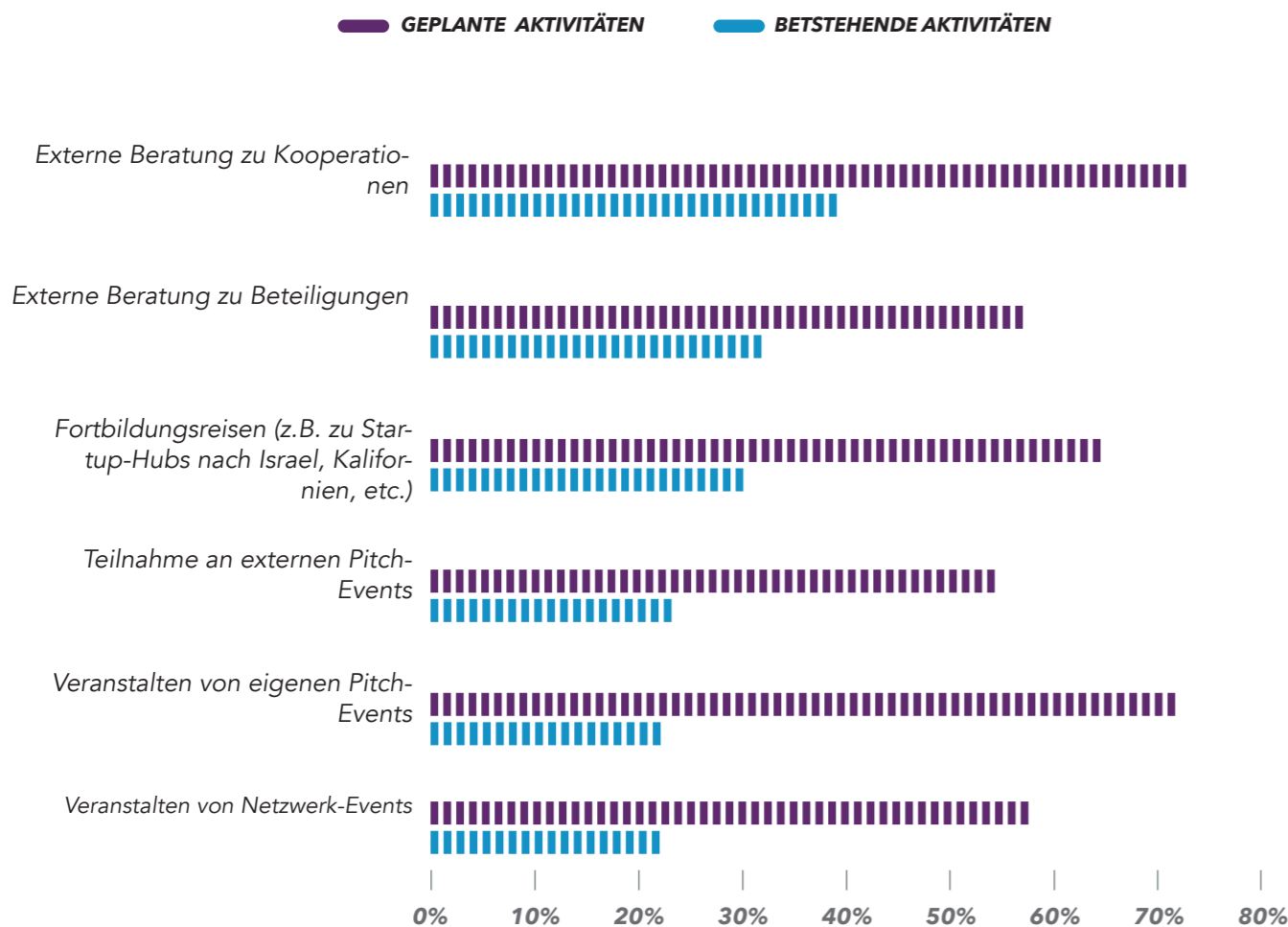


# INVESTITIONS- UND KOOPERATIONSTÄTIGKEIT >>>



Die Beteiligung an jungen und innovativen Start-ups stellt für viele Unternehmen eine lohnende Geschäftsmöglichkeit dar, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Entsprechende Beteiligungen können neben der reinen Bereitstellung von finanziellen Mitteln auch die Zurverfügungstellung relevanter Ressourcen wie Managementkompetenzen oder Netzwerke sein. Entsprechende Kooperationen sind sowohl für junge und innovative Start-Ups attraktiv, die so von der Erfahrung und dem Ressourcenreichtum etablierter Unternehmen bei der Bewältigung ihrer frühen Wachstumsphasen profitieren können. Für die etablierten Unternehmen ergibt sich das Potential neue Geschäftsmöglichkeiten zu explorieren, neue Märkte zu erschließen und neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Investitionen in externe Start-ups können dabei sowohl direkt als auch indirekt durch das Auflegen von oder Beteiligung an Venture Capital (VC) Fonds erfolgen.

Aktuell setzen deutsche Unternehmen vor allem auf die Ausrichtung von Netzwerk-Events (38%) sowie externe Beratungen (30%) um die ihre Aktivitäten im Bereich der externen Beteiligungen und Kooperationen zu fördern. Wahrscheinlich bedingt durch die aktuelle Corona-Situation, werden die Teilnahme an externen Pitch-Events (22%) sowie Fortbildungsreisen zu Start-up Hubs (22%) am seltensten genannt. Während die aktuellen Aktivitäten insgesamt als moderat eingeschätzt werden können, planen die befragten Unternehmen die entsprechenden Möglichkeiten in den kommenden 24 Monaten substantiell zu steigern. 74% der befragten Unternehmen planen Veranstaltungen von Netzwerk-Events und 72% die Teilnahme an externen Pitch-Events. Eine Entwicklung, die als durchweg positiv zu bewerten ist und auf eine künftig stärkere Interaktion von etablierten Unternehmen und innovativen Start-ups hoffen lässt.



# DIREKTE INVESTITIONEN IN START-UPS

Unter den befragten Unternehmen haben 24% in den letzten 24 Monaten in ein oder mehrere externe Start-ups investiert oder sich an diesen beteiligt. Ein Wert, der im Vergleich zum Vorjahr um fast 10% gestiegen ist und auch zukünftig noch weiter steigen soll.

Unter den Unternehmen, die aktuell noch keine Investitionen in oder Beteiligungen an externen Start-ups haben, geben 14% an, entsprechende Investitionen in den nächsten 24 Monaten tätigen zu wollen.

Die Investitionen entfallen dabei zu 64% auf branchennahe und nur zu 3% auf branchenferne Start-ups. Ein Muster, das sich entsprechend der befragten Unternehmen auch in den nächsten 2 Jahren nicht substantiell verändern wird.

## BETEILIGUNG IN VENTURE CAPITAL (VC) FONDS

Um Skaleneffekte auszunutzen, bietet sich neben einer direkten Investition in einzelne Start-ups auch die Möglichkeit, mittels Venture Capital (VC) Fonds indirekt in Innovationen zu investieren. Hier bringt ein Unternehmen Kapital in einen Fond ein und dieser Fond investiert wiederum in vielversprechende Start-ups. 16% der befragten Organisationen gaben an, bereits über einen VC Fond zu verfügen, um in interne als auch externe Innovationsprojekte zu investieren, womit der Anteil zum Vorjahr fast gleichgeblieben ist (17%). Weiterhin planen 13% der befragten Unternehmen in den nächsten 24 Monaten einen neuen VC Fond aufzulegen. Auch

wenn dies eine Steigerung um 7% im Vergleich zum Vorjahr bedeutet, wird dennoch deutlich, dass VC Fonds zur Steigerung der Innovationskraft in deutschen Unternehmen noch nicht sehr verbreitet sind. Basierend auf den Befragungsergebnissen wird zudem klar, dass sich diese Situation in den deutschen Unternehmen auch nur langsam verändern wird.

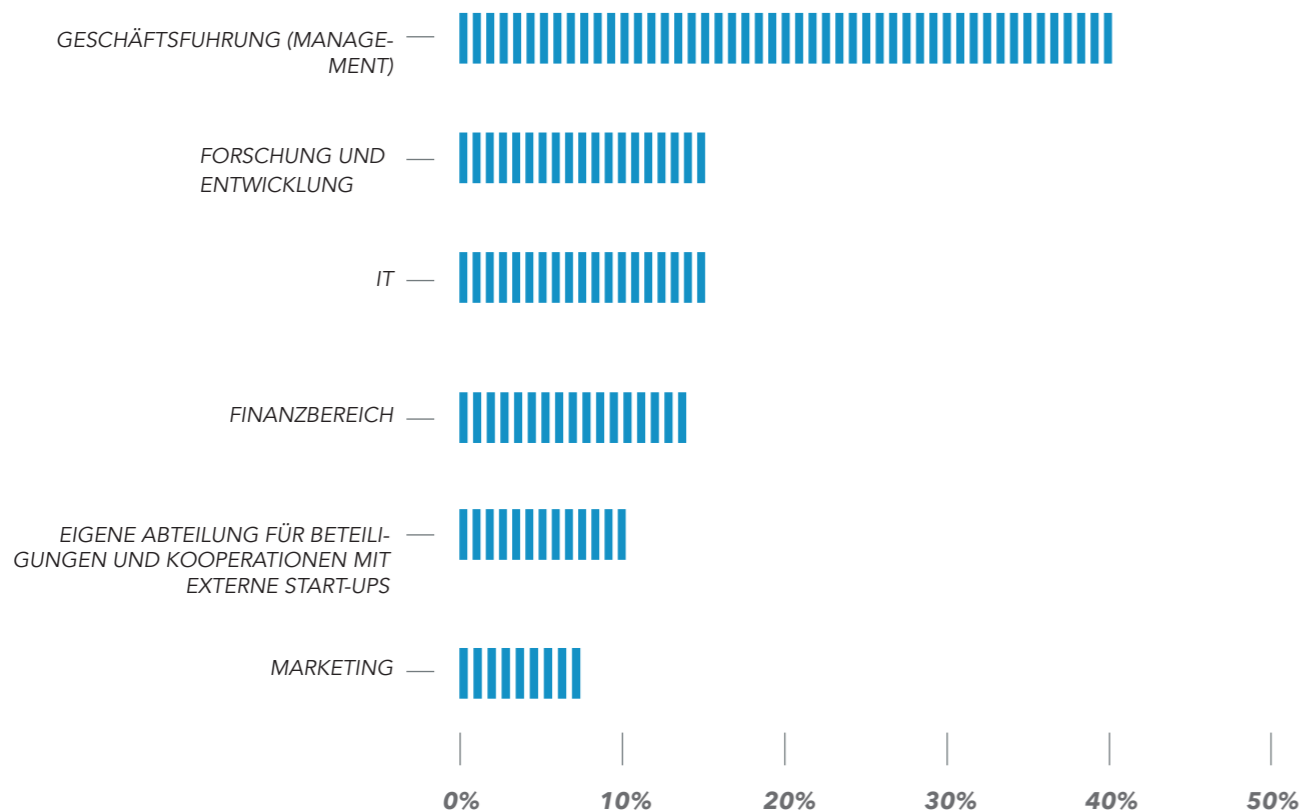
Die Größenordnungen der aufgelegten VC Fonds variiert unter den befragten Unternehmen stark und ist vor allem von der Ressourcenausstattung des Unternehmens abhängig. Im Mittel investieren die befragten Unternehmen mit einem VC Fond knapp 25 Mio. € Volumen, wobei 68% der Investitionen unter 10 Mio. € Volumen sind, 18% ein Volumen zwischen 10 und 50 Mio. € besitzen und 14% ein Volumen von über 50 Mio. € haben, wovon ein kleiner Teil sogar über 350 Mio. € an Finanzmitteln ausweist.

## SCHWERPUNKT AUF INTERNE INNOVATIONSPROJEKTE

Knapp die Hälfte der VC Fonds der untersuchten Unternehmen investieren in unternehmensinterne Start-ups (42%), wobei die Unternehmen vor allem in branchennahe (76%) und eher selten in branchenfremde (20%) Start-ups investieren. Dies legt nahe, dass Investitionen vor allem in Geschäftsbereiche erfolgen, die - ähnlich wie die internen Innovationsprojekte - eine Nähe zum eigenen Unternehmen aufweisen.

# STRUKTURELLE VERANKERUNG IM TOP-MANAGEMENT

Die strukturelle Verankerung von Aktivitäten zu externen Beteiligungen und Kooperationen in deutschen Unternehmen zeigt, dass das Top-Management, die Abteilungen für Forschung und Entwicklung, IT-Abteilungen sowie die Finanzabteilungen das Gros der Entscheidungsträger bildet, welche die Intrapreneurship-Aktivitäten im Unternehmen verantworten. Sie bilden zusammen knapp 77% der befragten Unternehmen ab, wobei eigens dafür geschaffene Abteilungen sowie das Marketing eine eher untergeordnete Rolle spielen. Dies verdeutlicht, dass Entscheidungen über externe Beteiligung und Kooperationen in den meisten Unternehmen immer noch auf Top-Management Ebene getroffen werden, wobei auch die technische Komponente in Form von Forschung und Entwicklung sowie IT-Abteilungen Gehör findet. Lediglich 10% der befragten Unternehmen untermauern ihre Intrapreneurship-Aktivitäten mit einer eigens dafür geschaffenen Abteilung. Eine Entwicklung, die im Vergleich zum Vorjahr eine Reduktion um 7% bedeutet.





# INTRAPRENEURSHIP ALS ERFOLGS- MODELL FÜR UNTER- NEHMEN



Intrapreneurship-Aktivitäten und Programme werden von der Geschäftsführung, den zuständigen Abteilungen und den Teilnehmer:innen dieser Programme als erfolgreiche Maßnahme wahrgenommen und sehr positiv bewertet. In den letzten zwei Jahren haben 40% der befragten Unternehmen aufgrund ihrer Intrapreneurship-Aktivitäten Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen hervorgebracht. 55% der befragten Unternehmen können dabei zwischen einer und drei Innovationen vorweisen. Für 34% der Unternehmen sind zwischen 4 und 10 Innovationen entstanden und 11% weisen sogar mehr als 10 Innovationen auf.

Rückt man die Erfolgsaussichten der ergriffenen Maßnahmen ins Zentrum der Betrachtung, dann zeigt sich, dass von den in den letzten 24 Monaten entstandenen Innovationen auch heute im Schnitt noch 81% aktiv sind. Dies unterstreicht die Nachhaltigkeit der durch Intrapreneurship-Programme entstandenen Innovationen. Insbesondere in Familienunternehmen ist eine hohe Beständigkeit der aus Intrapreneurship-Initiativen hervorgegangenen Innovationen zu beobachten. Dies deutet darauf hin, dass Intrapreneurship besonders für familiengeführte Unternehmen eine Möglichkeit bietet, langfristige und nachhaltige Innovationen zu schaffen.

Unterschiede lassen sich aber auch zwischen den Branchen beobachten, welche sich durch

unterschiedliche Wettbewerbsdynamiken und technische Begebenheiten erklären lassen. So scheinen beispielsweise Innovationen aus Intrapreneurship-Aktivitäten im produzierenden Gewerbe von einer höheren Beständigkeit zu sein als in der Dienstleistungsbranche. Von den Innovationen, die in den letzten 24 Monaten im produzierenden Gewerbe entstanden sind, existieren noch 56%. Ähnlich verhält es sich mit Innovationen aus dem IT & Kommunikationssektor. Im Dienstleistungssektor hingegen zeigt sich, dass im Durchschnitt nur 44% der Innovationen auch heute noch aktiv sind. In Summe machen diese Ergebnisse deutlich, dass es sich bei Intrapreneurship-Maßnahmen nicht nur um eine weitere Innovations-Initiative handelt, die lediglich zu einem kurzen Aufflackern von (uninspiriertem) Engagement führt. Vielmehr resultieren daraus Ergebnisse, die sich langfristig positiv auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auswirken können.

Wenn eine Innovation über eine hohe strategische Relevanz verfügt und mit einem gewissen administrativen Aufwand einhergeht, rechtfertigt dies häufig die Einrichtung einer neuen strategischen Geschäftseinheit. Aufgabe einer solchen Einheit ist es dann, weitgehend autonom vom eigentlichen Tagesgeschäft, die Entwicklung und Markteinführung der Innovation hauptverantwortlich voranzutreiben. In besonderen Fällen können entsprechende Geschäftsbereiche auch über Spin-Offs ausgegliedert werden. Bei einem Spin-Off handelt es sich um ein eigenständiges Unternehmen, an dem der Mutterkonzern beteiligt ist und kann ebenfalls als ein Erfolgsfaktor für Intrapreneurship-Initiativen gewertet werden. Gründe für entsprechende Ausgliederungen sind z.B. eine besondere Risikostruktur des Geschäftsbereiches oder eine fehlende Passung zwischen der betreffenden Innovation und dem bestehenden Kerngeschäft.

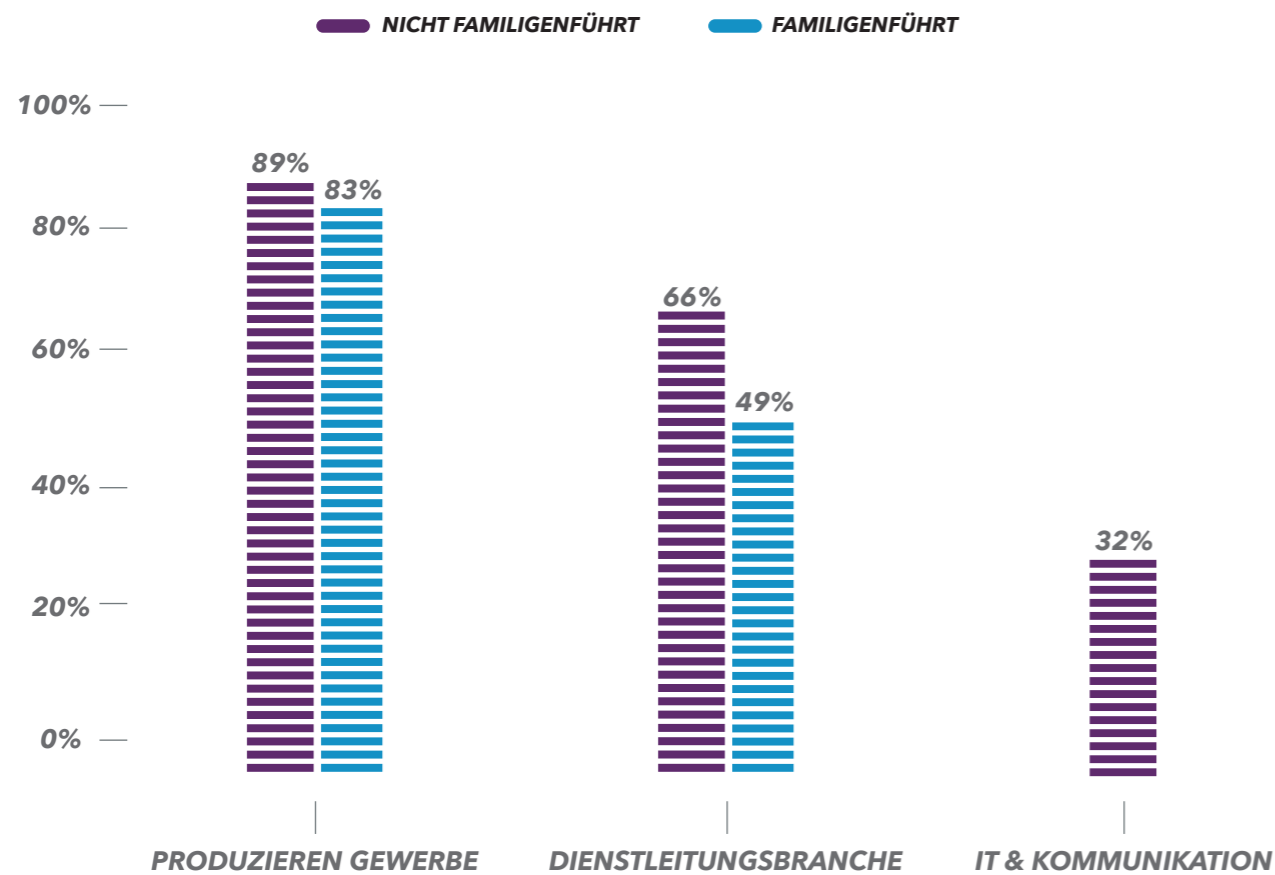
Bezüglich der neu entstehenden Geschäftseinheiten ist zu erkennen, dass unternehmensinterne Intrapreneurship-Aktivitäten verschiedenste positive Effekte entfalten können. 55% der befragten Unternehmen haben bis zu zwei neue strategischen Geschäftseinheiten etablieren können und 76% der befragten Unternehmen sogar bis zu fünf neue strategischen Geschäftseinheiten. Dabei handelt es sich fast um eine Verdopplung im Vergleich zum Vorjahr (40%). Ein Blick auf die Branchenunterschiede offen-

bart hier allerdings auch dass hauptsächlich Unternehmen im produzierenden Gewerbe in den letzten zwei Jahren auf die Gründung neuer strategischer Geschäftseinheiten gesetzt haben (57% der befragten Unternehmen im produzierenden Gewerbe), als dies im Dienstleistungssektor (26%) oder der IT & Kommunikationsbranche (14%) der Fall wäre. Verglichen mit dem Vorjahr wird zum einen deutlich, dass die Anzahl der gegründeten strategischen Geschäftseinheiten in den vergangenen 24 Monaten deutlich zurückgegangen ist. Zum anderen hat sich die Rangfolge der Branchen mit den meisten gegründeten strategischen Geschäftseinheiten verändert. 2020 gingen 76% der Gründungen auf IT-Unternehmen zurück, 65% auf das produzierende Gewerbe und 50% konnten im Dienstleistungssektor verortet werden. Dies verdeutlicht erneut den disruptiven Charakter der Corona-Pandemie, zeigt aber gleichzeitig, dass Intrapreneurship-Aktivitäten besonders im produzierenden Gewerbe zu Innovationen mit strategischer Relevanz führen können. Als besonders positiv für Intrapreneurship-Maßnahmen lässt sich hervorheben, dass auch über zwei Jahre nach ihrer jeweiligen Gründung, im Mittel noch über 83% dieser strategischen Geschäftseinheiten erfolgreich in Unternehmen aktiv sind.

Eine genauere Betrachtung der Ausgliederung der Geschäftseinheiten durch Spin-offs ergibt, dass 14% der untersuchten Unternehmen im Rahmen von Intrapreneurship-Aktivitäten in den letzten 24 Monaten mindestens ein Spin-Off gegründet haben. Während dies 2020 noch für 35% der Unternehmen der Fall war, zeigt sich hier eine deutliche Verringerung der Ausgliederungen. Von diesen Spin-Offs sind heute im Mittel noch knapp 74% aktiv.

Nicht familiengeführte Unternehmen zeigen insgesamt eine höhere Ausgründungsquote. Jedoch scheinen sich diese Ausgründungen in den ersten zwei Jahren nicht so gut am Markt etablieren können, wie die von familiengeführten Unternehmen. Im Branchenvergleich lassen sich ähnliche Muster beobachten, wie bei der Beständigkeit von Ausgründungen. Während im Durchschnitt weniger als die Hälfte aller Ausgründungen im IT & Kommunikationssektor nach zwei Jahren noch aktiv am Markt sind, gilt dies für 86% der Spin-offs im produzierenden Gewerbe sowie durchschnittlich für 57% der Spin-offs in der Dienstleistungsbranche (vgl. Abbildung).

Insgesamt wird deutlich, dass Intrapreneurship-Initiativen für Unternehmen in Deutschland sowohl für die Gründung von neuen strategischen Geschäftseinheiten als auch für Ausgründungen entscheidende Impulse setzen können. Gleichzeitig zeigen sich jedoch auch starke Unterschiede zwischen den Branchen, wobei der IT- und Kommunikationssektor im Vergleich zu den anderen Branchen im Jahr 2021 deutlich schlechter abgeschnitten hat.



## PERFORMANCE BEZOGEN AUF INTRAPRENEURSHIP

Allgemein werden die Bestrebungen im Rahmen der Intrapreneurship-Aktivitäten von den befragten Unternehmen mehrheitlich als positiv wahrgenommen. Durchweg zeigt sich ein großer Erfolg der initiierten Intrapreneurship-Aktivitäten, auch wenn die Einschätzungen im Vergleich zum Vorjahr teilweise leicht abgenommen haben. So geben 41 % der befragten Unternehmen an, dass die Geschäftsführung der jeweiligen Unternehmen die Intrapreneurship-Aktivitäten als großen Erfolg einstufen, während diese Einschätzung im vergangenen Jahr noch von 51% der Befragten geteilt wurde. Ähnlich verhält es sich für Intrapreneurship-Abteilung bzw. Personen, welche für die Intrapreneurship-Aktivitäten im Unternehmen zuständig sind. Hier bleibt die Veränderung im Vergleich zum Vorjahr fast konstant: 2021 geben 41% der befragten Unternehmen an, dass die Intrapreneurship-Abteilung

bzw. die zuständigen Personen die Intrapreneurship-Aktivitäten als Erfolg verbuchen, während die Zustimmung 2020 bei 45% lag. Auch die Teilnehmer:innen der Intrapreneurship-Aktivitäten bewerten ihre Intrapreneurship-Programme anscheinend mehrheitlich als positiv (41%), wobei hier ein deutlicherer Rückgang der positiven Einstellung im Vergleich zum Vorjahr deutlich wird (57%).

Schauen wir auf die Bewertung des Gesamterfolges der verschiedenen Intrapreneurship-Programme, dann ist lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen mit der Zielerreichung ihrer ergriffenen Initiativen zufrieden. Ebenso stufen ca. 30% der befragten Unternehmen die Intrapreneurship-Aktivitäten ihrer Wettbewerber erfolgreicher ein als die eigenen. Auch bei der Abschätzung der Rentabilität der ergriffenen Intrapreneurship-Programme fällt die Zustimmung recht zurückhaltend aus. Dem steht jedoch entgegen, dass ein Drittel der Unternehmen angibt, dass die Intrapreneurship-Abteilung gegenwärtig nicht profitabel sein müssen, während rund 50% angeben sich längerfristig eine gewisse Profitabilität zu wünschen, aber

bereit sind den aktuellen Aktivitäten den nötigen Spielraum zur Entwicklung und Erprobung zu gewähren.

Als wichtigster Treiber für eine erfolgreiche Einschätzung der Intrapreneurship-Programme hat sich die Übereinstimmung zwischen den Ergebnissen der Intrapreneurship-Aktivitäten sowie der Gesamtstrategie des Unternehmens erwiesen. Darüber hinaus ist auch die Fehlerkultur in den Unternehmen ein signifikanter Prädiktor für den wahrgenommenen Erfolg von Intrapreneurship-Programmen. Unternehmen, in denen Scheitern als unvermeidliche Begleiterscheinung vieler Initiativen akzeptiert und Fehler als Chance gesehen werden, werden häufiger als erfolgreich eingeschätzt.

Bezüglich des Zusammenhangs der Fehlerkultur und dem eingeschätzten Erfolg von Intrapreneurship-Aktivitäten zeigt sich ein interessanter Unterschied zwischen jungen und älteren Unternehmen. Für Unternehmen die bereits länger als 10 Jahre am Markt bestehen, hat der positive Umgang mit Fehlern einen treibenden Einfluss auf den eingeschätzten Erfolg der Intrapreneurship-Aktivitäten, während diese Merkmale keinen Einfluss bei jüngeren Unternehmen haben. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Passung zwischen den Ergebnissen der Intrapreneurship-Aktivitäten sowie der Gesamtstrategie des Unternehmens sowohl für jüngere als auch für ältere Unternehmen ein wichtiger Prädiktor für den eingeschätzten Erfolg der jeweiligen Intrapreneurship-Aktivitäten ist.

## ALLGEMEINE EINSCHÄTZUNG DER PERFORMANCE

Intrapreneurship-Programme können einen wesentlichen Beitrag zur allgemeinen Unternehmensperformance beitragen. Bezogen auf die Gewinnentwicklung in den letzten 24 Monaten geben 63% der befragten Unternehmen an, eine vergleichbare Gewinnentwicklung zu direkten Konkurrenten aufweisen zu können. Interessanterweise geben 18% der Unternehmen an, sogar eine bessere Gewinnentwicklung verzeichnen zu können. Betrachten wir hierbei

Unterschiede zwischen Unternehmen mit Intrapreneurship-Aktivitäten und Unternehmen, welche keine vergleichbaren Angebote aufweisen, dann zeigt sich ein bemerkenswertes Bild. Unternehmen mit entsprechenden Strukturen auf Mitarbeitenden- (43%) oder Organisationsebene (40%) schätzen ihre Gewinnentwicklung deutlich positiver ein als vergleichbare Unternehmen ohne entsprechende Strukturen (Mitarbeitersebene: 31%; Unternehmensebene: 28%).

Während die Einschätzung der Gewinnentwicklung in den letzten 24 Monaten eher verhalten ausfällt, schätzen 58% der befragten Unternehmen ihre Gesamtperformance als zufriedenstellend ein. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Corona-Entwicklungen ist dies ein erfreuliches Ergebnis. Interessanterweise scheinen größere Unternehmen deutlich zufriedener mit ihrer Gesamtperformance zu sein als mittelständische Unternehmen.

Ähnlich bewerten die befragten Unternehmen ihr aktuelles Marktwachstum (48% zufrieden) sowie die Kundenzufriedenheit (61% zufrieden) im Vergleich zu den größten/wichtigsten Wettbewerbern. Auch hier zeigt sich wieder, dass größere Unternehmen eine positivere Einschätzung teilen, verglichen mit KMUs. Darüber hinaus scheinen Unternehmen mit Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeitenden- oder Unternehmensebene ebenfalls eine deutlich optimistischere Einschätzung zu teilen. 54% der befragten Unternehmen mit entsprechenden Aktivitäten sind sehr zufrieden mit dem aktuellen Wachstum des Marktanteils, während dies im Mittel nur für 24% der Unternehmen ohne entsprechende Aktivitäten der Fall ist.



# HERAUSFORDERUNGEN >>>



Um ein Start-up zu gründen, ist in der Regel mehr als eine Geschäftsidee nötig. Es kommt vor allem auf die persönlichen Eigenschaften und die Motivation der Gründer:innen an. Gerade auch im Hinblick auf Arbeitszeiten bzw. Freizeit müssen Gründer:innen-Teams teils große Abstriche machen im Vergleich zu einer gewöhnlichen Anstellung mit geregelten Arbeitszeiten. Doch auch in bestehenden Unternehmen verhält es sich ähnlich und die Mitarbeiter:innen sehen sich häufig mit organisational-strukturellen Herausforderungen konfrontiert, welche Intrapreneurship-Aktivitäten erschweren. Diese wahrgenommenen Herausforderungen können Mitarbeiter:innen dazu bewegen, sich bewusst gegen unternehmerische Aktivitäten zu entscheiden. Man muss daher zuerst die Vorbehalte und Herausforderungen auf Mitarbeitenseite verstehen, damit das Bewusstsein für diese Problematiken in Unternehmen geschärft werden kann.

beiter:innen, auf Unternehmensebene sowie bezogen auf das externe Marktumfeld unterscheiden. Bezogen auf die Herausforderungen auf personeller Ebene zeigt sich deutlich, dass die Motivation von Mitarbeiter:innen zur Teilnahme an Intrapreneurship-Aktivitäten (45%) sowie der Aufbau eines Intrapreneurship-Mindsets (44%) als stärkste Herausforderungen bei der Implementierung von Intrapreneurship-Aktivitäten wahrgenommen werden. 38% der Unternehmen verbinden die Identifikation von (internen) Mitarbeiter:innen mit passenden Fähigkeiten für Intrapreneurship-Aktivitäten als ernstzunehmende Herausforderung auf personeller Ebene. Weniger problematisch wird hingegen das Freihalten der ursprünglichen Stelle gesehen, auf die Intrapreneur:innen nach Abschluss oder Scheitern des Projektes zurückkehren können. Diese Stellenproblematik geben nur ca. 20% der befragten Unternehmen als eine tatsächliche Herausforderung an.

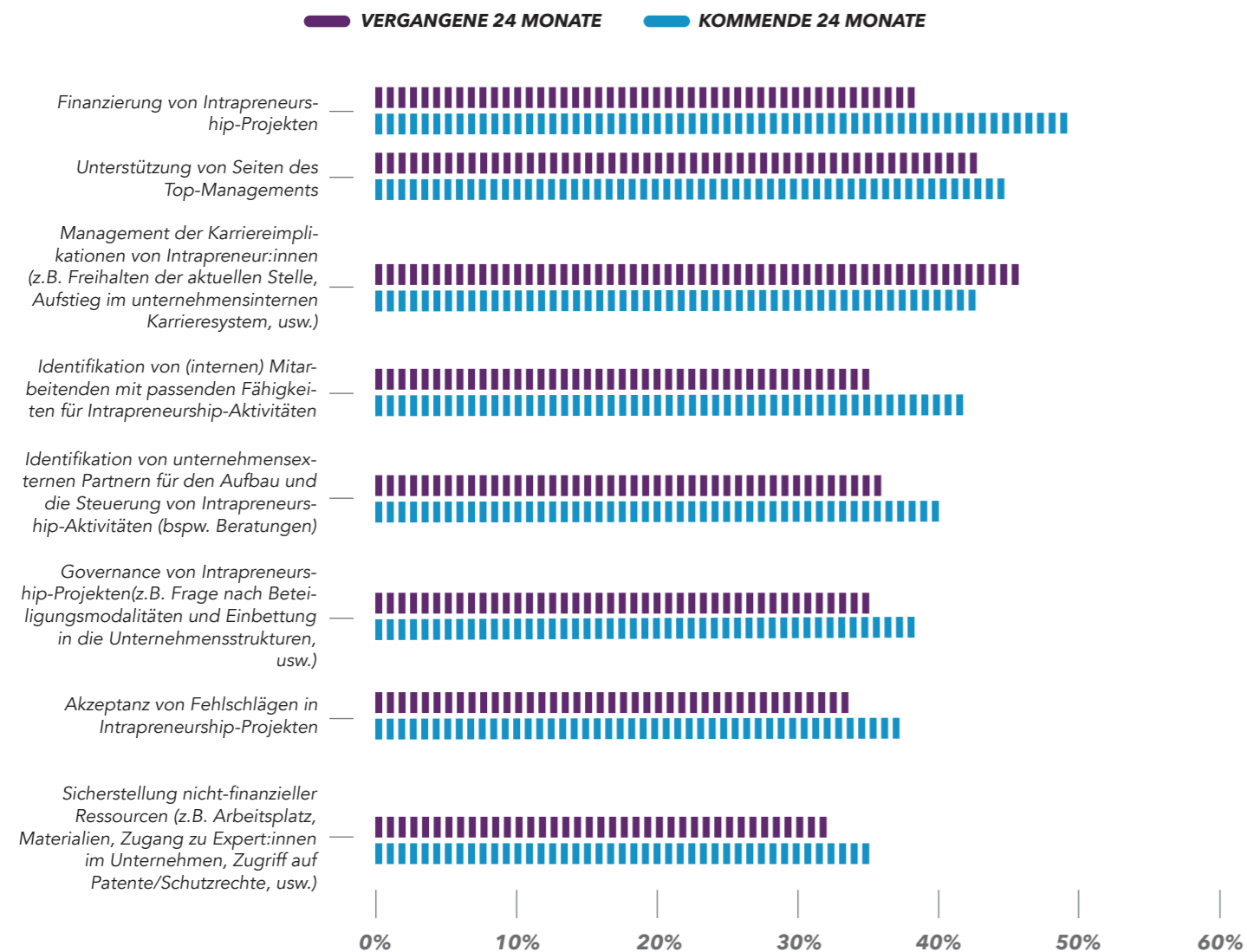
Insgesamt können wir zwischen Herausforderungen auf der personellen Ebene der Mitar-



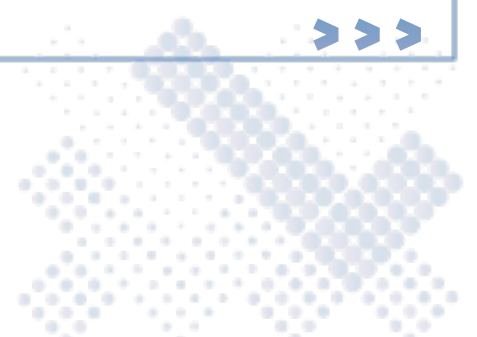
Auf Unternehmensebene ist für 38% der befragten Unternehmen die größte Herausforderung die Akzeptanz von Fehlschlägen in Intrapreneurship-Projekten (vgl. Abbildung; blau). Keine andere Herausforderung wird von befragten Unternehmen als so prominent wahrgenommen und verdeutlicht damit die Relevanz, aber auch die Nützlichkeit einer offenen und unterstützenden Fehlerkultur.

Bezogen auf die Herausforderung des externen Marktumfeldes bei der Implementierung von Intrapreneurship-Aktivitäten zeigt sich deutlich, dass die Identifikation von unternehmensexternen Partnern für gemeinsame Innovations-Kooperationen im Rahmen der Intrapreneurship-Aktivitäten (bspw. Start-Ups) die zentrale Herausforderung ist (47%), wohingegen der externe Kontakt zu Beratungen eher eine nachgelagerte Herausforderung zu sein scheint (28%).

Im Vergleich der Einschätzung bezogen auf die vergangenen sowie die künftigen 24 Monate zeigen sich interessante Entwicklungen (vgl. Abbildung; blau vs. lila). Insbesondere die Finanzierung von Intrapreneurship-Projekten sowie die Identifikation von geeigneten Mitarbeitenden wird in den kommenden zwei Jahren als zentrale und zunehmend relevante Herausforderung gesehen. Unternehmen sollten daher ihre aktuellen Bestrebungen und Unterstützungen in diesem Bereich weiter ausbauen und so die Intrapreneurship-Programme weiterhin fördern. Auf der anderen Seite gehen die befragten Unternehmen nur von geringfügigen künftigen Veränderungen bezogen auf die Unterstützung durch das Top-Management, die Governance von Intrapreneurship-Projekten sowie das Management von Karriere-Implikationen aus.



# SCHWERPUNKT THEMA COVID-19



Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19 Pandemie sind nahezu beispiellos und zwingen Staaten und Unternehmen zum Umdenken

## KONTEXT

Auch das Jahr 2021 wurde maßgeblich durch die Entwicklungen in Bezug auf die Corona-Pandemie gekennzeichnet. Während der mediale Fokus zwar hauptsächlich auf der gesundheitlichen Bedrohung für den Menschen lag, so ergeben sich durch die Pandemie bedingten Einschränkungen und Veränderungen auch gravierende soziale, ökologische und wirtschaftliche Veränderungen. Die Ungewissheit und erschwerte Planbarkeit hat viele Unternehmen auch im zweiten Covid-Jahr vor ernstzunehmende Herausforderungen gestellt.

Gegenwärtig scheint sich Deutschland langsam von den ergriffenen Schutzmaßnahmen zu erholen, so sinkt z.B. die Zahl der Mitarbeiter:innen in Kurzarbeit von mehr als 3,6 Millionen im Januar auf knapp 500.000 im Oktober 2021. Auch die Zahl der Arbeitslosen hat sich von Beginn des Jahres 2021 bis Oktober 2021 um 1,1 % auf 2,38 Millionen Menschen verringert. Die Zeichen stehen gut für die deutsche Wirtschaft und das ifo-Institut prognostiziert eine Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 5,1% für das Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr.

Dennoch werden die Auswirkungen der Corona-Pandemie noch lange Zeit zu spüren sein, sowohl wirtschaftlich als bezogen auf unsere soziale Interaktion.

## DIE KRISE ALS CHANCE >

Betrachtet man die enormen wirtschaftlichen Konsequenzen der Corona-Krise, liegt der Schluss nahe, dass auch die Intrapreneurship-Aktivitäten vieler Unternehmen ebenfalls drastisch von den Auswirkungen betroffen sein müssten.

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung zeichnen jedoch ein differenzierteres Bild. 25% der befragten Unternehmen charakterisieren den disruptiven Charakter der aktuellen Corona-Krise als durchaus positiven Stimulus zur Veränderung.

So sehen beispielsweise 45% der Unternehmen in der Krise eine Möglichkeit, ihre Prozesse zu optimieren oder neue Produkte (37%) und neue Geschäftsbereiche (37%) zu entwickeln. Eine Entwicklung, welche sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbessert hat. Seit dem Vorjahr haben sich diese positiven Perspektiven im Schnitt um ca. 10% gesteigert und auch auf Mitarbeitenden- und Organisationsebene können wir eine teils noch stärker steigende Zustimmung für Intrapreneurship beobachten.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie zeigt sich das innovative Potential von Intrapreneurship-Programmen. Unternehmen mit Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeitenden oder Organisationsebene zeigen eine im Mittel 20% höhere Zustimmung bezüglich des Potentials der Corona-Krise, um Prozesse zu optimieren (35% vs. 49%), neue Produkte zu entwickeln (20% vs. 43%) oder neue Geschäftsbereiche zu entwickeln (13% vs. 40%).

Interessanterweise zeigt sich sogar, dass knapp ein Drittel der Befragten davon überzeugt sind, dass ihre Intrapreneurship-Aktivitäten bei der Bewältigung der Corona-Krise helfen können. Insbesondere Unternehmen mit einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung sind in der Lage, das Potential ihrer Intrapreneurship-Aktivitäten zur Bewältigung der Herausforderungen der Corona-Krise zu nutzen. So sind 55% der befragten Unternehmen mit eigener Abteilung überzeugt, dass Intrapreneurship-Aktivitäten ihnen bei der Bewältigung der Corona-Krise helfen können, während dies nur für 35% ohne eigene Abteilung der Fall ist.

## DIE CORONA-KRISE, EINE EXISTENZIELLE BEDROHUNG? >

Gleichzeitig geben 7% der befragten Unternehmen an, dass sie ihre Intrapreneurship-Abteilung aufgrund der Corona-Krise aufgelöst haben. Weiterhin wird dieser Schritt von 17% der Unternehmen künftig geplant, was eine dramatische Entwicklung darstellt, wenn man sich die eben geschilderten Potentiale entsprechender Intrapreneurship-Initiativen zur Bewältigung der Krise vergegenwärtigt. Hierbei zeigen sich interessante Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Unternehmen. 13% der Unternehmen, die jünger als 10 Jahre sind, haben ihre Intrapreneurship-Abteilung im Zuge der Corona-Pandemie aufgelöst, während dies nur für 7% der älteren Unternehmen der Fall war. Anders verhält es sich jedoch mit den geplanten Auflösungen. Hier planen fast 20% der älteren Unternehmen eine entsprechende Auflösung, während dies nur für 10% der jüngeren Unternehmen der Fall ist.

Insgesamt scheinen jüngere Unternehmen deutlich mehr Potential in den Herausforderungen verbunden mit der Corona-Krise zu sehen, als Unternehmen welche schon länger als 10 Jahre Markt agieren. So sehen 58% der befragten jüngeren Unternehmen die Corona-Krise als Chance, ihre Prozesse zu optimieren, während dies nur für 43% der etablierten Unternehmen der Fall ist. Bezogen auf die Produktentwicklung und neue Geschäftsbereiche sind die Unterschiede hingegen fast unbedeutend.

Auch wenn 29% der befragten Unternehmen aufgrund der Corona-Pandemie ihre Intrapreneurship-Aktivitäten in den letzten Monaten nahezu komplett heruntergefahren haben, zeigt sich jedoch auch, dass erfreuliche 36% stattdessen ihre Intrapreneurship-Aktivitäten in den letzten Monaten stärker fokussiert haben.

# QUELLEN > > >



- Amernic, Joel, Russell Craig, and Dennis Tourish. 2007. *"The Transformational Leader as Pedagogue, Physician, Architect, Commander, and Saint: Five Root Metaphors in Jack Welch's Letters to Stockholders of General Electric."* Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences 60 (12): 1839-72.
- Barr, Pamela S., J. L. Stimpert, and Anne S. Huff. 1992. *"Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal."* Strategic Management Journal 13 (S1): 15-36.
- Duriau, Vincent J., Rhonda K. Reger, and Michael D. Pfarrer. 2007. *"A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements."* Organizational Research Methods 10 (1): 5-34.
- McKenny, Aaron F., Herman Aguinis, Jeremy C. Short, and Aaron H. Anglin. 2018. *"What Doesn't Get Measured Does Exist: Improving the Accuracy of Computer-Aided Text Analysis."* Journal of Management 44 (7): 2909-33.
- Michalisin, Michael D. 2001. *"Validity of Annual Report Assertions about Innovativeness: An Empirical Investigation."* J. Bus. Res. 53 (3): 151-61.
- Short, Jeremy C., G. Tyge Payne, Keith H. Brigham, G. T. Lumpkin, and J. Christian Broberg. 2009. *"Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms."* Family Business Review 22 (1): 9-24.

# AUSWERTUNGS- METHODIK >

Die Auswertungen für den vorliegenden Bericht wurden mit der Statistiksoftware R durchgeführt und umfassen sowohl deskriptive als auch inferenzstatistische Methoden, wie beispielsweise Häufigkeitsauswertungen, Korrelationsanalysen, Mittelwertvergleiche oder 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, so dass 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 Erfolg von Intrapreneurship-Maßnahmen stehen und wie stark diese Zusammenhänge jeweils ausgeprägt sind.

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

## HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZUR BEFRAGUNGSSTUDIE >

Insgesamt haben über 800 Unternehmen an der deutschlandweiten Befragung teilgenommen. 603 Unternehmen machten alle benötigten Angaben, um in der Auswertung generell berücksichtigt werden zu können<sup>1</sup>. Die Befragung wurde online und in deutscher Sprache durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte im November durch die Firma Cint. Darüber hinaus wurden weitere Teilnehmer:innen über das soziale Netzwerk LinkedIn für die Teilnahme an der Studie akquiriert.

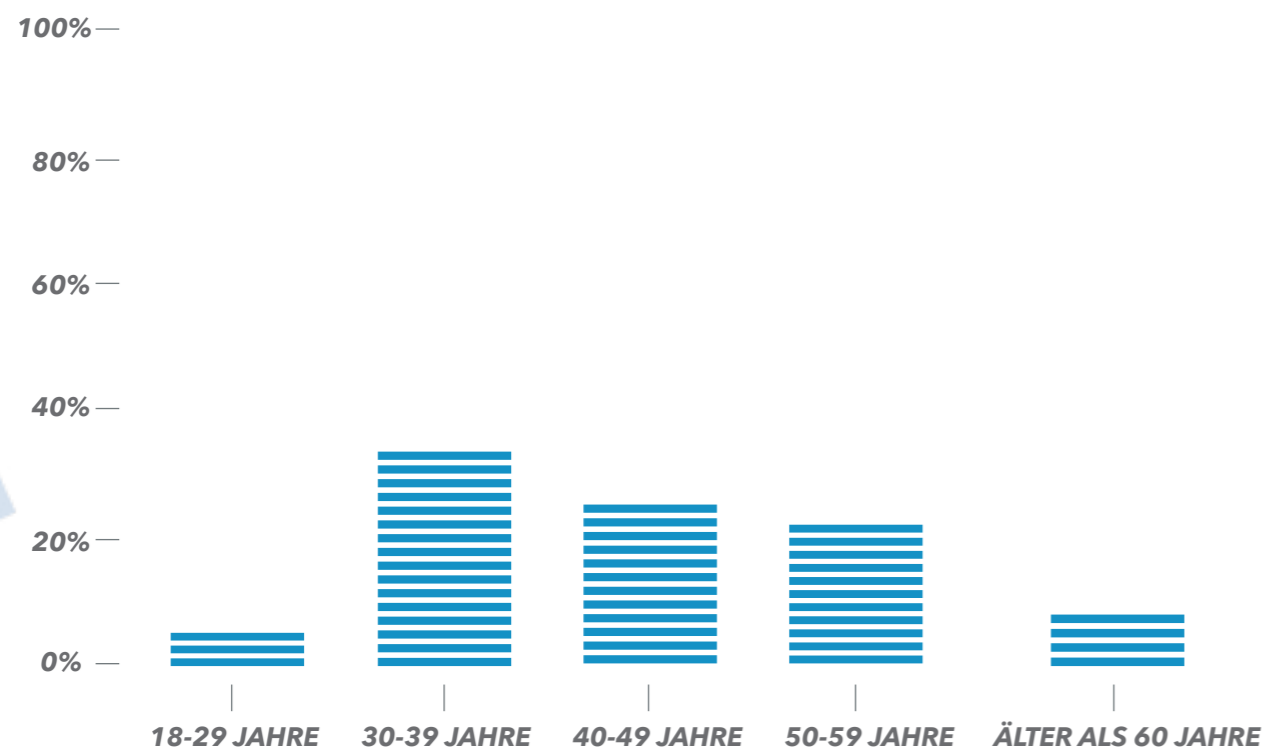
## HINTERGRUNDINFORMATIONEN ANGABEN ZU DEN BEFRAGUNGSTEILNEHMERN

36% der Bewerbungsteilnehmer:innen sind weiblich und im Schnitt zwischen 30 und 39 Jahren alt. Knapp 7% der Bewerbungsteilnehmer:innen sind ein Jahr oder weniger für Ihr Unternehmen tätig, 33% bis zu fünf Jahre und 60% sogar bis zu 10 Jahre für ihren Arbeitgeber tätig.



# ANHANG





## ANGABEN ZU DEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN > > >

Die befragten Unternehmen beschäftigen bis 230 000 Mitarbeiter:innen, wobei 49% weniger als 250 Mitarbeiter:innen in Festanstellung haben. Die Mitarbeiter:innen in den befragten Unternehmen sind im Schnitt zwischen 35 und 40 Jahren alt. 42% der Unternehmen haben einen Frauenanteil von 50% oder mehr in ihrer Belegschaft, wobei der Anteil an Frauen in den jeweiligen Top Management Teams deutlich geringer ausfällt. 57% der Unternehmen weisen einen Frauenanteil von 20% oder weniger im Top Management auf.

## UNTERNEHMERISCHE INTENTIONEN & INTRAPRENEURSHIP-AKTIVITÄTEN VON DAX UNTERNEHMEN

Um die Kommunikation der Unternehmen, die in den vier DAX Indizes enthalten sind (DAX, MDAX, SDAX und TecDAX), hinsichtlich des unternehmerischen Verhaltens auszuwerten, haben wir die „Letter to the Shareholders“ aus den Jahresberichten 2016 bis einschließlich 2020 extrahiert und mittels einer automatischen Inhaltsanalyse in R analysiert. In den „Letter to the Shareholders“ rekapituliert die Unternehmensleitung die Aktivitäten des abgelaufenen Geschäftsjahres, gibt einen Überblick über Zukunftsvorhaben und nutzt dieses Forum, um sich zu den wichtigsten Themen zu positionieren.

Für die automatische Inhaltsanalyse haben wir die etablierten Wörterbücher von McKenny et al. (2018) und Short et al. (2010) verwendet, um so zu erfassen in wie viel Prozent der Sätze eines Dokumentes Themen genannt werden, die mit der Innovativität und Proaktivität eines Unternehmens assoziiert werden. Um die Entwicklung der unternehmerischen Kommunikation über den Zeitablauf abzubilden, haben wir auf die resultierenden Datenpunkte eine lokale polynomiale Regression angewendet (Loess Curve Regression). Zur Überprüfung, ob es innerhalb der vier DAX Indizes verschiedene Gruppen an Unternehmen gibt, die sich in der Kommunikation ihrer unternehmerischen Verhaltensweisen unterscheiden, haben wir eine Latent Profile Analyse (LPA) herangezogen. Anhand der unternehmerischen Kommunikation hat dieses Verfahren in jedem der vier Indizes jeweils zwei robuste Untergruppen identifiziert. Zur Identifizierung unterschiedlicher Kommunikationsgruppen innerhalb der vier DAX Indizes, haben wir auf eine Latent Profile Analysis (LPA) zurückgegriffen. Als Separierungsmerkmal haben wir dabei die Ausprägungen der signalisierten Unternehmerischen Verhaltensweisen über den Zeitablauf gewählt.

Um die Intrapreneurship-Aktivitäten der DAX-Unternehmen zu erfassen, haben wir die Webseiten, Pressemitteilungen und Berichterstattung

von und über diese Unternehmen nach entsprechenden Informationen gescreent

## INTERVIEWS

Um einen tieferen Einblick in die Intrapreneurship-Aktivitäten von deutschen Unternehmen zu bekommen, haben wir zwischen Juni und November 2021 tiefergehende Experteninterviews durchgeführt. Hierzu wurden zehn Interviews mit Intrapreneurship-Experten aus Unternehmen mit einem Intrapreneurship-Programm oder dezidierten Intrapreneurship-Aktivitäten geführt. Es wurden semi-strukturierte Interviews mit Hilfe eines offenen Leitfadens durchgeführt, um das Thema möglichst breit zu beleuchten. Innerhalb der Interviews wurde ein inhaltlicher Schwerpunkt auf Chancen und Herausforderungen verbunden mit Intrapreneurship-Aktivitäten, unterschiedliche Herangehensweisen an Intrapreneurship-Förderung und die Zusammenstellung von Teilnehmer:innen und Teams für Intrapreneurship-Programme gelegt.