



Fünf Erkenntnisse zu Intrapreneurship

Anleitung zur Innovationsbeschleunigung
für Konzerne

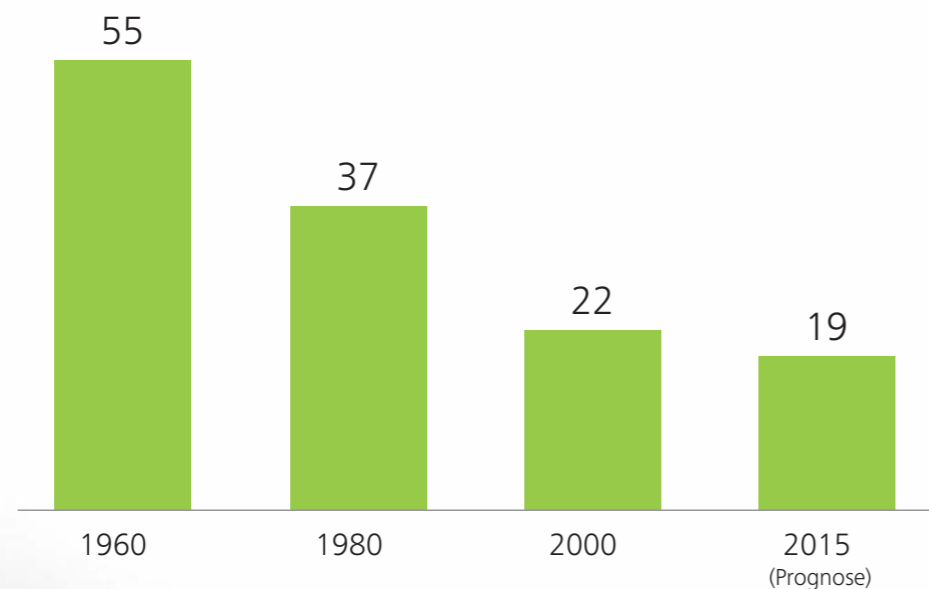
Enthält Fallstudien und
Interviews mit Fraunhofer
Venture, der Deutschen Telekom
und Deloitte Digital Ventures

Deloitte.
Digital



88% der Fortune-500-Unternehmen von 1955 existieren 2015 nicht mehr

Durchschnittliche Firmen-Lebensspanne auf dem Standard & Poor's 500 Index (in Jahren)



Quelle: INNOSIGHT, Richard N. Foster, Standard & Poor's

Einführung

Heutige Unternehmen agieren in einem wettbewerbsintensiven Umfeld. Aktuelle Trends wie die Entwicklung von künstlicher Intelligenz, Industrie 4.0 oder der 3D-Druck zwingen sie, sich ständig neu zu erfinden, um nicht an Bedeutung zu verlieren. Anstatt jedoch neue Ideen zu entwickeln und nach neuen Märkten zu suchen, konzentrieren sich viele von ihnen auf ihre bisherigen Aktivitäten und optimieren Prozesse sowie Umsatzkanäle in bereits etablierten Bereichen.

Dies führt zu möglicherweise verheerenden Ergebnissen, wie anhand der Entwicklung der Fortune-500-Liste zu erkennen ist. Fast 88 Prozent der im Jahr 1955 gelisteten Unternehmen sind 60 Jahre später nicht mehr aufgeführt. Gründe hierfür sind Zusammenschlüsse, Übernahmen oder – wie in vielen Fällen – der Bankrott bzw. die fehlende Signifikanz (Mark J. Perry, 2014). Jedes Unternehmen sollte daher eine zweigleisige Strategie einschlagen: Zum einen sollten die derzeitigen Produkte optimal genutzt und verbessert werden, zum anderen empfiehlt es sich, Innovation als eine Säule für anhaltendes Wachstum und dauerhafte Profitabilität zu etablieren. Ein einfacher, aber wirkungsvoller Ansatz zur Beschleunigung von Innovation ist es, eine bereits vorhandene und oft vernachlässigte Ressource innerhalb der Organisation zu aktivieren: die Mitarbeiter.

Dieses Whitepaper dient Unternehmen als Leitfaden, um das Konzept hinter Intrapreneurship besser nachvollziehen zu können und zu verstehen, wie es in deren DNA integriert werden kann. Die Ergebnisse unserer Untersuchungen hinsichtlich der Potenziale und Herausforderungen von Intrapreneurship werden dabei um die Ergebnisse aus Interviews mit erfolgreichen Intrapreneuren und einer Fallstudie ergänzt. Zusammenfassend konnten wir fünf Erkenntnisse ableiten, die verdeutlichen, wie der Intrapreneurship-Gedanke in der Organisation verankert werden kann.

Erkenntnis 1: Intrapreneurship dreht sich um den Menschen und beschreibt einen Bottom-up-Ansatz, um radikale Innovationen intern zu entwickeln

Erkenntnis 2: Intrapreneurship macht sich vielfach bezahlt, z.B. beim Firmenwachstum, bei der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterentwicklung

Erkenntnis 3: Intrapreneure kann man nicht erschaffen - man muss sie erkennen.

Erkenntnis 4: Intrapreneure kennen die Regeln und umgehen sie wirksam

Erkenntnis 5: Intrapreneurship erfordert einen eigenen Management-Ansatz

Zwei Experteninterviews mit bewährten Intrapreneuren aus großen deutschen Konzernen sowie eine Fallstudie zum Vorhaben der Deutschen Telekom, Intrapreneurship als permanenten Treiber von disruptiven Innovationen zu etablieren, ermöglichen ein besseres Verständnis des Konzepts. Insgesamt beschreiben wir eine Roadmap, anhand derer sich Intrapreneurship institutionalisieren lässt und so ein integraler Teil der Unternehmenskultur wird. Nur dann kann ein Prozess ständiger Innovation gelingen – und der Firma ermöglichen, konsistent zu wachsen sowie unternehmerisch denkende Mitarbeiter in der Organisation zu halten.

Erkenntnis 1

Intrapreneurship dreht sich um den Menschen und beschreibt einen Bottom-up-Ansatz, um radikale Innovationen intern zu entwickeln

Etablierte Unternehmen suchen jederzeit nach neuen Möglichkeiten, innovativ zu sein. Oft wurde dabei in der Vergangenheit auf Quellen außerhalb der Organisation zurückgegriffen. In der Regel übernehmen Konzerne Firmen, die bereits etablierte Innovationen aufweisen, bzw. fusionieren oder kooperieren mit diesen, um den eigenen Marktanteil und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dies beruht auch auf der Tatsache, dass es für sie oft eine Herausforderung ist, radikale Innovationen intern zu entwickeln. Das Intrapreneurship-Konzept hingegen stellt die Mitarbeiter einer Organisation in den Mittelpunkt und unterstützt sie bei der Entwicklung und Skalierung ihrer eigenen Ideen.

Vor kurzem haben einige Firmen begonnen, interne Akzeleratoren und Inkubatoren aufzubauen, um so ständig in Kontakt mit jungen Start-ups in relevanten Industrien zu stehen. Dieser Portfolio-Ansatz zur Geschäftsentwicklung ist eng mit der Erwartung verknüpft, Zugang zu Teams außerhalb der Organisation zu erhalten, die radikale Innovationen entwickeln und implementieren können. Im Gegensatz zu solch einer Inside-out-Perspektive unterstützt die Unternehmenskultur meist keine rein von innen heraus entwickelten radikalen Innovationen. Diese Tatsache ist im akademischen Bereich gut bekannt und in drei Fällen unterteilt (Ahuja & Lampert, 2001):

- 1. Bekanntheitsfalle:**
das Bekannte dem Unbekannten vorziehen
- 2. Reifefalle:**
das Bewährte gegenüber dem Entstehenden bevorzugen
- 3. Nähefalle:**
die Nähe zu bestehenden Lösungen gegenüber völlig neuen Lösungen favorisieren

Dieses Phänomen betrifft auch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die formal für die Entwicklung von neuen Produkten verantwortlich sind, aber oft daran scheitern, disruptive Innovationen zu generieren. Stattdessen beschränken sie sich auf inkrementelle Verbesserungen anstatt auf neue Entwicklungen. Üblicherweise werden Ideen, die von niedrigeren Ebenen zu höheren fließen durch hierarchische und starre Strukturen innerhalb mancher Organisationen aktiv ignoriert oder unterbunden. Intrapreneure bewegen sich nicht innerhalb dieser Strukturen. Sie vermeiden das Unternehmenszentrum mit all seinen Verwaltungsaktivitäten, Routinen und Effizienzsteigerungen.

In der Theorie beschreibt Intrapreneurship oder auch Corporate Intrapreneurship das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern sowie die Entwicklung von neuen Unternehmungen innerhalb der bestehenden Strukturen einer

Organisation. Im Gegensatz dazu definiert der Begriff Entrepreneurship die unternehmerischen Bemühungen außerhalb von bestehenden Organisationen. Erstmals erwähnt wurde der Begriff von Gifford Pinchot (1984), der Intrapreneure als „Träumer, die etwas unternehmen [...], die die Verantwortung übernehmen, Innovationen jeglicher Art zu entwickeln, und das innerhalb eines Unternehmens“ definiert. Das Konzept beschreibt keinen spezifischen Prozess oder eine bestimmte Abteilung, sondern kreative Individuen, die neue Ideen entwickeln. Es stellt einen Bottom-up-Ansatz dar, der sich auf einzelne Mitarbeiter bezieht, die ihr Unternehmen als Ganzes vorwärts bringen wollen. Zu diesem Zweck agieren Intrapreneure an den Rändern der Organisation, um bestehende Produkte, Services und Technologien zu erweitern und so die Diversifikation zu erhöhen, neue Firmenpotenziale entwickeln und Disruption fördern.

“ Das Macintosh-Team war das, was man gemeinhin als Intrapreneurship bezeichnet ... eine Gruppe von Leuten, die mehr oder weniger zurück in eine Garage gingen, allerdings innerhalb eines großen Unternehmens. ”

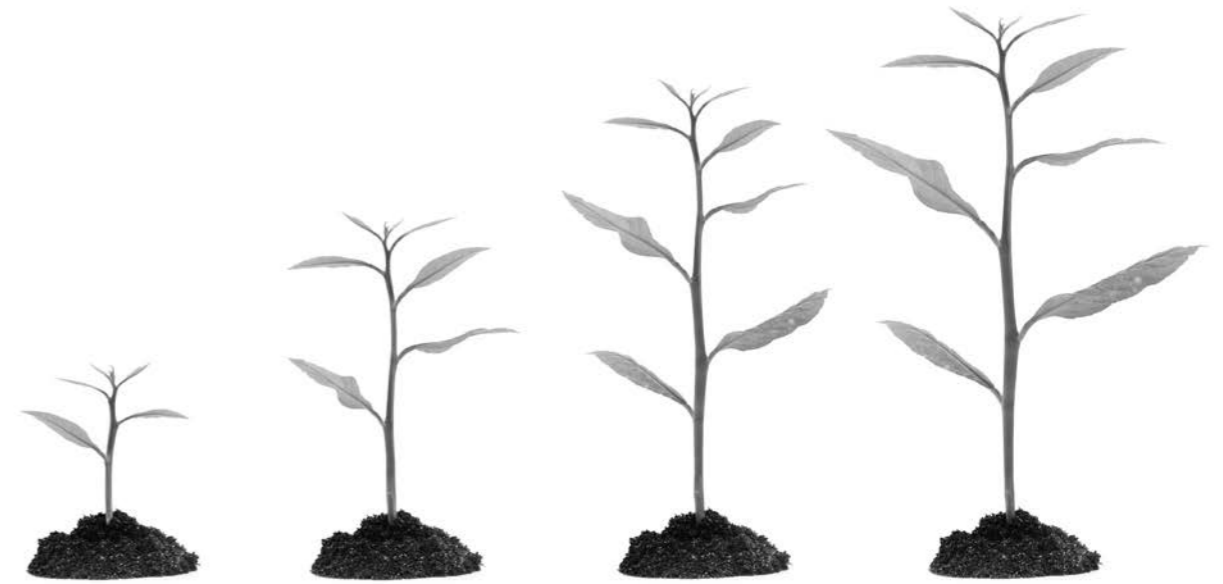
Steve Jobs, Newsweek, 1985

Als sich Steve Jobs mit einer Gruppe von 20 Apple-Mitarbeitern von der restlichen Organisation abspaltete, um die weltbekannten Apple Macintosh Computer zu entwickeln, handelten sie völlig frei und ließen dabei häufig Firmenregeln und -strukturen außer Acht, um ihre Vision zu erreichen. Die Anstrengungen von Jobs und seinem Team resultierten in radikalen Produkt- und Service-Innovationen – ein Ergebnis, an dem traditionelle Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen oft scheitern.

Erkenntnis 2

Intrapreneurship macht sich vielfach bezahlt, z.B. beim Firmenwachstum, bei der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterentwicklung

Eine Intrapreneurship-Kultur fördert proaktives Verhalten und positioniert Unternehmen als Branchenführer, die ihrer Belegschaft kreativen Spielraum bieten. Während viele Mitarbeiter zu einem Dienst nach Vorschrift neigen, genießen Konzerne mit unternehmerisch denkenden Mitarbeitern die damit verbundenen Vorteile – von innovativen Angeboten, erweiterten Fertigkeiten und Fähigkeiten über Wettbewerbsvorteile bis hin zu Kosteneinsparungen, einer gestiegenen Motivation und schnelleren Produkt- und Serviceeinführungen.



1

Umsätze steigern

Intrapreneurship bewirkt einen kontinuierlichen Fluss an Innovationen, der neue Produkt- und Serviceentwicklungen ermöglicht. Intrapreneure streben jederzeit danach, ihre Ideen erfolgreich umzusetzen. Wird diese Haltung innerhalb der Unternehmenskultur unterstützt, erhöht sich die Anzahl der angestrebten und eingeführten Innovationen, was zur Veröffentlichung neuer Produkte und Dienstleistungen in etablierten und neuen Märkten führt.

2

Talente fördern

Der Wettstreit um neue Talente hat gerade erst begonnen. Eine wichtige Quelle neuer Mitarbeiter bleibt jedoch oft ungenutzt: die Intrapreneure. Durch die gezielte Unterstützung bestehender Intrapreneure sowie die Förderung einer unternehmerischen Denkweise beim übrigen Personal kann der Anteil an begabten Mitarbeitern wesentlich gesteigert werden. Wird eine solche Ausrichtung von außen wahrgenommen, so übt dies eine starke Anziehungskraft auf externe Talente aus, die einen unternehmerischen Arbeitgeber suchen.

3

Wettbewerbsvorteile erreichen

Intrapreneure agieren meist nicht entlang der üblichen Wege eines Unternehmens. Sie bewegen sich an dessen Grenzen und umgehen dabei die Komfortzone der Organisation, immer auf der Suche nach bisher unbekanntem Möglichkeiten und Märkten. Währenddessen sammeln sie wertvolle Einblicke in das Wettbewerbsumfeld, identifizieren die blinden Flecke – die Chancen und Risiken, die andernfalls übersehen und nicht genutzt werden würden – und machen sich diese zunutze.

4

Unternehmenskultur verbessern

Eine eigene Intrapreneurship-Strategie ermöglicht es den Leistungsträgern, das Unternehmen auf einer neuen Ebene zu bringen. Intrapreneure helfen, produktive und engagierte Teams zu bilden, andere Mitarbeiter zu entwickeln und daraus immenses Wachstum für die Organisation zu generieren. Sobald sich die ersten Erfolgsgeschichten verbreiten, wird dies bedeutende Auswirkungen auf die Motivation des Arbeitgebers und dessen Mitarbeiter nach sich ziehen.

5

Gewinne erhöhen

Intrapreneure machen sich gerne eine Inside-out-Perspektive zu Eigen und nutzen verfügbare Ressourcen, um ihre Vision zu verwirklichen. Sie arbeiten über ihre täglichen Aufgaben hinaus und müssen sich oft mit internem Widerstand und Hindernissen auseinandersetzen. Unter diesen Voraussetzungen sind sie gezwungen, so effizient wie möglich zu handeln und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Für ein Unternehmen ist dieses Verhalten mehr als wünschenswert.

6

Markteinführung beschleunigen

Die Bedeutung von neuen Produkten oder Dienstleistungen für den Kunden kann nicht oft genug betont werden. Allerdings entscheidet mehr denn je die Schnelligkeit, mit der Märkte bedient werden, über den Erfolg eines Unternehmens. Intrapreneure neigen nicht zu Overengineering, sondern konzentrieren sich auf das Wesentliche des Produkts, um alle Umstände zu vermeiden, die ihren Absichten schaden könnten. Eine solche Denkweise verkürzt die Entwicklungszyklen enorm und führt zu rasanten Produkteinführungen.

Interview **Andy Goldstein**



Andy Goldstein ist Mitbegründer und Executive Director des LMU Entrepreneurship Center und des German Accelerator. Er ist weiterhin Mitbegründer und Managing Director der Deloitte Digital GmbH, einer neuen Geschäftseinheit mit dem Auftrag, digitale Geschäftsmodelle und die digitale Transformation für Firmen auf Fortune-500-Ebene umzusetzen. Als Serien-Entrepreneur mit 32 Jahren Berufserfahrung in Gründung, Aufbau und Unterstützung von Firmen, verkaufte Andy 2003 seine Softwarefirma an das börsennotierte Unternehmen Avanquest Software, wo er bis 2009 als COO Europe und bis 2014 als Vorstandsmitglied aktiv war. Innerhalb von Avanquest gründete er SoftCity, eine Internet-Community für Softwarebenutzer.

Wie wurden Sie zum Intrapreneur?

Andy Goldstein: Ich wurde 1983 Entrepreneur, als ich meine erste Firma – die North American Software GmbH – gründete, und ein Intrapreneur, als ich meine zweite Firma – die Media Gold GmbH – und mit ihr meine Idee für SoftCity an Avanquest verkaufte. Die Idee zu SoftCity wurde in der Dot-Com-Ära um 2000 herum geboren. In dieser Zeit erkannte ich eine gute Gelegenheit für eine Internet-Community, die auf Beiträgen von Softwarebenutzern basieren sollte. Damals jedoch hatte ich meine eigene Firma und konnte die Idee nicht umsetzen. Zu Beginn des Jahres 2006 erkannte ich, dass Avanquest diese Idee implementieren könnte. Also setzte ich einen Geschäftsplan auf und präsentierte

meine Idee dem Exekutivkomitee. Zuerst wurde sie von der Mehrheit abgelehnt. Allerdings konnte ich den CEO überzeugen, ein Sponsor für das Projekt zu werden. Er trieb die Idee voran, und schließlich wurde uns ein kleines Budget bewilligt. Ich bin mir sicher, dass meine Idee nicht implementiert worden wäre, wenn der CEO in dieser Sache nicht so engagiert gewesen wäre.

Was brachte den Rest des Management-Teams dazu, ihre Meinung zu ändern?

Andy Goldstein: Drei Dinge geschahen fast zur selben Zeit: Erstens gab es ein großes Interesse an SoftCity von Leuten außerhalb der Firma. Zweitens erkannte man, dass die

Konsumenten immer weniger im Laden um die Ecke kauften. Drittens wuchs unser Online-Geschäft innerhalb einer kurzen Zeitspanne signifikant. Wir hinterfragten unsere Innovationsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund gab man SoftCity schließlich eine Chance.

Wie implementierten Sie die Idee innerhalb des Unternehmens?

Andy Goldstein: Zunächst wurde SoftCity als ein Projekt innerhalb von Avanquest gestartet, wo wir schnell ein schlagkräftiges Team aufbauten. Glücklicherweise vereinbarte ein Vorstandsmitglied, das seine eigene Firma gegründet hatte, ein Joint Venture mit uns und übernahm die Programmierung von SoftCity. Bevor wir uns an die eigentliche Entwicklung von SoftCity machten, trafen wir die sehr wichtige Entscheidung, dafür eine eigene Einheit zu gründen. Wir wussten einfach, dass SoftCity nicht funktionieren würde, wenn sich unser Büro im selben Gebäude befinden würde wie das unserer Mutterfirma.

Welche Ressourcen bzw. Unterstützung haben Sie ganz genau von Avanquest bekommen, und wie hat sich Ihre Rolle nach der Gründung von SoftCity geändert?

Andy Goldstein: Wir bekamen ein Budget von rund einer halben Million Euro, um ein Team zu engagieren und den ersten Prototypen zu bauen. Aus meiner persönlichen Sicht hat sich meine Rolle damals nicht wirklich geändert. Es war nur zusätzliche Arbeit. Auch der Vertrag änderte sich nicht

wirklich, die Firma bot mir allerdings ein Bonuspaket an. Heute ist das anders, und es existieren Modelle, bei denen Intrapreneurships in einer eigenen Geschäftseinheit strukturiert ist, mit Inhabern, die zusätzliche Verträge oder sogar Unternehmensanteile erhalten.

“ Ich bin mir sicher, dass meine Idee nicht implementiert worden wäre, wenn der CEO in dieser Sache nicht so engagiert gewesen wäre. ”

Worin bestand Ihre Motivation, diese Idee als Intrapreneur umzusetzen und zu implementieren?

Andy Goldstein: Ich habe immer über das Potenzial der Firma und ihre Position innerhalb des Marktes nachgedacht. Es beeinflusste meine Motivation sehr, der Firma eine vielversprechende Zukunft sichern zu wollen. Es war klar, dass uns nur innovative Ideen uns erlauben würden, wettbewerbsfähig zu bleiben. Aber ich schätze, es lag auch an meiner Persönlichkeit. Du brauchst einen internen Champion, einen, der sagt: „ich will, dass das gelingt“, der mit den Leuten spricht, das Projekt als sein „Baby“ sieht und dem die Möglichkeit gegeben wird, über den Tellerrand hinaus zu blicken. Meine Philosophie ist: Wenn du einmal siehst, dass du etwas tun kannst, dann willst du auch, dass es passiert.

Fallstudie UQBATE



Die Deutsche Telekom AG ist eines der größten europäischen Telekommunikationsunternehmen mit einem Umsatz von über 60 Mrd. Euro und fast 230.000 Mitarbeitern. Das ehemals staatliche Monopol wurde 1996 privatisiert und befindet sich ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Johannes Nünning initiierte – nach zehn Jahren und einer Vielzahl von Positionen im Unternehmen – das Programm UQBATE, um Mitarbeiter mit Ideen für neue Geschäftsmodelle innerhalb des Konzerns zu unterstützen.

Das Ziel von UQBATE ist es, den internen Unternehmern bei der Deutschen Telekom eine Plattform zu bieten, die es ermöglicht, Ideen uneingeschränkt und ungestört von Unternehmensstrukturen und -prozessen umzusetzen. Das Programm basiert auf der Idee, potenzielle Kunden direkt anzusprechen und deren Feedback für den Aufbau von neuen Geschäftsmodellen zu nutzen – zunächst mit Unterstützung der Gesellschaft, aber letzten Endes als eigenständige Einheit. UQBATE wird intern über das umfangreiche persönliche Netzwerk Nünnings, über kleine Pitch-Events in verschiedenen Abteilungen sowie bei der Präsentation vor der Unternehmensleitung verbreitet.

UQBATE ist in den letzten vier Jahren deutlich gewachsen und beginnt heute mit einem intensiven, einwöchigen Bootcamp – den Startup Days –, bei dem Teams gebildet, Ideen diskutiert und entwickelt sowie letztendlich präsentiert werden. Anschließend durchlaufen die Teams eine Validierungs- und Entwicklungsphase, während der sie auch mit potenziellen Kunden sprechen und ihre Hypothesen anhand von realem Feedback überprüfen müssen. Dieser Prozess ist durch mehrere Meilensteine strukturiert, bei deren Erreichen jeweils zusätzliche finanzielle Mittel gewährt werden, falls bestimmte Qualitätskriterien erfüllt werden.

„Die Teams erhalten ein intensives Training während sie ohne große finanzielle Unterstützung mehrere Stufen durchlaufen und drei Meilensteine erreichen müssen.“

Zu Beginn müssen die Teams innerhalb von drei bis sechs Monaten die tatsächlichen Kundenbedürfnisse mittels Prototyping und Interviews in Erfahrung bringen. Das darauf folgende halbe Jahr dient dazu, mithilfe eines öffentlichen Beta-Tests eines funktionierenden Produkts die Nutzungs- und Zahlungsbereitschaft der Kunden zu ermitteln. Anschließend haben die Teams bis zu einem Jahr Zeit, ein Geschäftsmodell für die Idee zu entwickeln. Am Ende wird, falls alle Qualitätsbedingungen erfüllt sind, gemeinsam entschieden, ob die

Idee ausgegliedert, in eine Abteilung integriert oder eingestellt wird.

Seit dem Start von UQBATE wurden rund 400 Ideen beurteilt, während über 600 Mitarbeiter teilgenommen haben. Bisher werden sieben Projekte aktiv entwickelt und befinden sich derzeit in einem öffentlichen Beta-Test. Hierzu gehören u.a. Zuqi, eine Online-Plattform für spezielle Dienstleister, und MyComoda, ein virtueller Kleiderschrank. Für die Deutsche Telekom bietet UQBATE eine Reihe von Vorteilen. Das Programm senkt nicht nur drastisch die Kosten, die durch das Testen neuer Ideen entstehen, sondern erweist sich auch als zehn Mal schneller als die bislang etablierten Maßnahmen. Durch UQBATE werden innovative Ideen entwickelt, die tatsächliche Umsätze generieren, sowie unternehmerische Talente lokalisiert und trainiert.

Der Erfolg des Programms geht vor allem auf Johannes Nünning zurück, der die Initiative unermüdlich intern und extern bewirbt. Er gründete UQBATE in dem festen Glauben, dass den Mitarbeitern innovatives Denken und Handeln erlaubt werden müsse, anstatt es ihnen zu verordnen. Hierzu gehören ebenfalls das Experimentieren und das mögliche Scheitern, allerdings so früh wie möglich, sodass der Lerneffekt gegenüber dem Aufwand eines Neuanfangs überwiegt.

Pinchots zehn Gebote für Intrapreneure

1. Arbeite solange du kannst im Verborgenen – öffentliche Aufmerksamkeit alarmiert das konzerninterne Immunsystem
2. Vergiss nicht, dass es einfacher ist, um Vergebung zu bitten als um Erlaubnis
3. Erledige jeden Job, den es zum Funktionieren deines Projekts braucht, egal wie deine Berufsbezeichnung lautet
4. Folge bei der Auswahl deiner Mitarbeiter deiner Intuition und arbeite nur mit den Besten
5. Umgehe alle Anweisungen, die dein Vorhaben verhindern könnten
6. Finde Unterstützer für dein Projekt
7. Wette nie auf ein Rennen, außer du rennst selbst
8. Bleibe deinen Zielen treu, aber auch realistisch bei der Erreichung deiner Ziele
9. Ehre deine Sponsoren
10. Komme jeden Tag zur Arbeit – darauf gefasst, gefeuert zu werden

Source: Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur* (New York: Harper & Row)

Erkenntnis 3

Intrapreneure kann man nicht erschaffen – man muss sie erkennen

Beim Aufbau einer Intrapreneurship-Kultur geht es nicht um das „Erschaffen“ von Intrapreneuren – sie existieren bereits in der Organisation und müssen lediglich entdeckt und gefördert werden. Eine kürzlich durchgeführte Studie ergab, dass mehr als 20 Prozent aller Mitarbeiter zumindest gewisse unternehmerische Aktivitäten zeigen. Deren Bestrebungen zur Umsetzung der eigenen Ideen zu ignorieren oder gar zu verhindern, nur weil sie sich von der normalen Arbeitsweise zu unterscheiden scheinen, resultiert zum einen in nachlassenden Aktivitäten unternehmerischer Art und zum anderen in einer geringeren Attraktivität für unternehmerische Talente.

Intrapreneure lassen sich nicht einem einzelnen Profil zuordnen, besitzen aber ähnliche unternehmerische und proaktive Eigenschaften. Ihre Motivation ist von einem hohen Maß an Selbstbewusstsein, dem Streben nach Autonomie, einer kritischen Einstellung sowie der Fähigkeit, Entscheidungen unter großer Unsicherheit treffen zu können, geprägt. Dies alles lässt sie danach streben, eine gegebene Aufgabe erfolgreich mit dem größtmöglichen Erfolg abzuschließen. Darüber hinaus überzeugen Intrapreneure mit erweiterten Networking- sowie Problemlösungsfähigkeiten und bleiben zugleich hochflexibel, während sie beständig an ihrer Rolle als visionärer Führer festhalten. Diese Eigenschaften sind oft gepaart mit einer hohen Risikotoleranz, überdurchschnittlicher Eigeninitiative und einer starken Organisationsbindung.

Es ist Aufgabe der Personalabteilung, diese Mitarbeitermerkmale systematisch zu beurteilen. Mithilfe eines Fragebogens können verschiedenen Dimensionen abgefragt und so das Modell eines unternehmerischen Profils abgeleitet werden. Während einige dieser Dimensionen in einer ersten Persönlichkeitsbeurteilung untersucht werden, werden andere

durch den Evaluierungsprozesse eines Managers geprüft. Führungskräfte müssen jedoch aufmerksam sein, um Intrapreneure zu erkennen.

Üblicherweise besteht der erste Schritt von Intrapreneuren darin, eine Möglichkeit für die Lösung eines Problems zu identifizieren. Das Management muss sich dabei bewusst sein, dass es seine Aufgabe ist, Intrapreneure zu entdecken. Im zweiten Schritt testen und validieren Intrapreneure ihre Idee und verfolgen sie anschließend selbstständig weiter, um einen Prototyp oder einen Fahrplan für die Möglichkeiten einer Umsetzung zu erstellen. In der dritten Stufe erfolgt eine Einschätzung des potenziellen Intrapreneurs darüber, ob die richtigen Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Idee erfolgreich umzusetzen. Dies führt zu der Frage, ob die jeweilige Führungskraft an die Fähigkeit eines Mitarbeiters glaubt, als Intrapreneur erfolgreich sein zu können oder nicht. Fällt diese Auswertung positiv aus und sind die notwendigen Ressourcen vorhanden, werden Intrapreneure im letzten Schritt an der Umsetzung ihrer Idee arbeiten und zugleich kontinuierliche Unterstützung und Feedback seitens des Managements erhalten.



1. Vision

Wie finden Intrapreneure ihre Vision?

Intrapreneure sehen Chancen dort, wo andere nichts erkennen können. In der Tat schaffen sie Ideen und identifizieren Verbesserungspotenziale, ohne dazu aufgefordert zu werden. Hierfür nutzen sie ihre Kreativität, um Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Während dies für das Unternehmen langfristig sehr wertvoll ist, werden Manager und Führungskräfte zunächst oft von ihrer Alltagsroutine abgelenkt. Dies schafft eine Umgebung, in der sie neue Ideen, die das Alltagsgeschäft stören würden, möglicherweise ablehnen. Personen mit einer unternehmerischen Denkweise umgehen solche Barrieren durch wiederholtes Anfragen nach Zeit und Ressourcen.



2. Vorbereitung

Wie bereitet sich ein Intrapreneur vor?

Während der Vorbereitungszeit versuchen Intrapreneure, sich und ihre Idee innerhalb der Organisation zu verkaufen, suchen Unterstützung im Top-Management und überzeugen zugleich Kollegen durch die Nutzung ihres großen Netzwerks. Für eine optimale Validierung der Idee nutzen sie die Ressourcen des Unternehmens, manchmal unter flexibler Auslegung der Regeln, um schneller auf diese zugreifen zu können.



3. Umsetzung

Wie implementiert ein Intrapreneur eine Idee?

Die Umsetzung der Idee ist eine Phase, in der Intrapreneure glänzen, unabhängige Entscheidungen treffen sowie Unternehmensbarrieren und bürokratische Hürden umgehen können. Sie konzentrieren sich auf die schnelle Umsetzung der Idee, da sie wissen, dass lediglich schnell sichtbare Ergebnisse eine kontinuierliche Unterstützung und die weitere Finanzierung ihrer Idee ermöglichen. Eine Kombination aus Führungsqualitäten in Verbindung mit soliden technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ist hierbei unerlässlich.

Erkenntnis 4

Intrapreneure kennen die Regeln und umgehen sie wirksam

Bezüglich einer Aussage herrscht Einigkeit: Intrapreneure werden von einer intrinsischen Motivation angetrieben, den Status quo zu ändern, sei es durch einen bestimmten Prozess, ein Produkt oder eine Routine. Diese intrinsische Motivation unterscheidet sie von anderen Mitarbeitern im Unternehmen. Der Drang, ein selbst gesetztes Ziel zu erreichen, lässt Intrapreneure nicht nur neue Ideen entwickeln, sondern auch eine langfristige Vision sowie einen Plan, diese umzusetzen und wachsen zu sehen.

Um ihre Idee durchzusetzen, machen Intrapreneure nicht an den Grenzen der Organisation halt, sondern legen Regeln flexibel aus, die sie davon abhalten könnten, ihre Ziele zu erreichen. Allerdings besteht keine Intention, dem eigenen Unternehmen zu schaden. Intrapreneure nehmen vielmehr kalkulierte Risiken in Kauf, um ihre Ziele zu erreichen. Sie sind sich der wirtschaftlichen Einflussfaktoren ihres Unternehmens bewusst und wollen es mit ihren Bemühungen aktiv unterstützen. Im Wesentlichen finden erfolgreiche Intrapreneure einen Weg, ihre Vision mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Einklang zu bringen. Als die Zeitung „Boston Globe“ ihr internes Start-up boston.com gründete, fürchteten die Führungskräfte, dass sie das Projekt Inhalte und Werbeeinnahmen kosten würde. Stattdessen gelang es boston.com, die Bekanntheit einer Sonntagsgeschichte in der gedruckten Zeitung signifikant zu erhöhen. Von diesem Zeitpunkt an wurde das Start-up auf allen Ebenen akzeptiert.

Die praktische Denkweise von Intrapreneuren findet sich oft in Kombination mit einer starken Business-Fokussierung und der Fähigkeit zum Netzwerken, was sie dazu befähigt, ihre Idee aktiv im Unternehmen zu festigen und selbst zu implemen-

tieren. Ohne solche Fähigkeiten würde es ihnen am internen Sponsoring mangeln und sie würden – trotz ihres Willens, die eigene Vision zu verwirklichen – immer wieder am mächtigen oberen Management scheitern. Letztendlich arbeiten Intrapreneure innerhalb eines Unternehmens und sind sich daher bewusst, dass sie nie die gleiche Unabhängigkeit besitzen werden wie externe Unternehmer.

Allerdings wird dieser Nachteil durch den Zugang zu Unternehmensressourcen wie z.B. finanziellen Mitteln, Arbeitskräften und vorhandenen Beziehungen kompensiert. Hier besteht ein entscheidender Unterschied zu externen Unternehmern, die selten über einen sofortigen Zugang zu den benötigten Ressourcen verfügen. Darüber hinaus schätzen Intrapreneure – obwohl risikofreudiger als ihre Kollegen – die Stabilität und Sicherheit, die ihnen eine Firma bietet. Gleichzeitig sind sie sich bewusst, dass ihre potenzielle Entlohnung sowie die zugebilligte Autonomie begrenzt sind, da sie innerhalb der Möglichkeiten des Unternehmens operieren. Sie erwarten keine große finanzielle Vergütung, da sie sich dazu entschieden haben, ihrer Vision innerhalb eines Unternehmens zu folgen, zusätzlich zu ihrer Arbeit mit einem festen Gehalt.

Interview Dr. Thorsten Lambertus



Dr. Thorsten Lambertus ist Intrapreneur bei Fraunhofer Venture, wo er für den internen Akzelerator, die FraunhoferDays und Business-Design-Aktivitäten verantwortlich ist. Er unterstützt die Forscher unter Anwendung von Lean-Start-up- und Design-Thinking-Grundsätzen bei der Umwandlung von Geschäftsideen in Geschäftsmodelle. Dabei verfolgen er und sein Team das Ziel, Schnittstellen zwischen Fraunhofer und externen Partnern zu bilden, um so leistungsfähige Teams und Marktchancen auf Basis von Hightech zu schaffen.

Warum identifizieren Sie sich als Intrapreneur?

Dr. Thorsten Lambertus: Um ein Intrapreneur zu sein, braucht man eine Unternehmerpersönlichkeit, um neue Dinge außerhalb des Tagesgeschäfts einer großen Organisation wie Fraunhofer entwickeln und umsetzen zu können. Die Welt von Fraunhofer ist eine Welt der Forscher, die sehr strukturiert ist, vor allem in der Zentrale mit einer ähnlichen Struktur wie für den öffentlichen Sektor. Meine Herausforderung ist es, mehr Unternehmergeist bei Fraunhofer zu implementieren. Mit 66 Instituten und etwa 24.000 Mitarbeitern ist das ein ehrgeiziges Projekt, das wir als kleines Team aus dem Nichts aufgebaut haben.

Gibt es ein Intrapreneur-Projekt, das Sie kürzlich umgesetzt haben?

Dr. Thorsten Lambertus: Mein jüngstes Projekt am Fraunhofer sind die FDays. Diese Veranstaltung dreht sich darum, wie man Ideen effizient in der recht starren Hierarchie von Fraunhofer unterstützen kann. Insbesondere geht es um den Weg von der Idee zum fertigen Produkt. Wir versuchen, unsere Kenntnisse über Akzeleratoren im unternehmerischen Umfeld mit Best Practices von Unternehmen wie 3M, HP und Google zu kombinieren, die Time-out-Regeln umgesetzt haben, um Innovationen zu fördern und dieses Modell an die Fraunhofer-Organisation anzupassen.

Können Sie uns Beispiele für Intrapreneurship am Fraunhofer nennen?

Dr. Thorsten Lambertus: Bisher war die Vorgehensweise bei Fraunhofer: Wenn jemand eine Idee hatte, bekam er oder sie Geld dafür und konnte diese Idee auch weiterhin verfolgen. Heute haben wir, dank der FDays, ein Programm, das vergleichbar mit typischen Akzelerator-Programmen in einer Unternehmensumgebung ist und zugleich in unsere institutionelle Welt passt.

Wie haben Sie eine Intrapreneurship-Kultur bei Fraunhofer etabliert?

Dr. Thorsten Lambertus: Mit den FDays versuchen wir, unseren Kolleginnen und Kollegen, die Ideen haben, den Rücken freizuhalten, sodass sie an ihrer Idee arbeiten und diese in einem bestimmten Zeitraum entwickeln können, in der Regel ist das ein 12-Wochen-Programm. Darüber hinaus versuchen wir, dem Einsender einen „Intrapreneur-Werkzeugkasten“ zu bieten, mit dem er als Intrapreneur arbeiten kann. Dies umfasst insbesondere die Unterstützung durch das Top-Management und die Möglichkeit, vorübergehend vom Tagesgeschäft befreit zu werden, da dies die wichtigsten Faktoren für Innovation sind. Wir unterstützen auch die Promotions-Idee in den Instituten. Wir haben Menschen, die nahe der Institutsleitung sitzen und daher die Schöpfer von Ideen unterstützen können, weil die Hierarchie-Ebenen unterhalb des Instituts-Managements in der Regel sehr KPI-orientiert sind und daher neue unsichere Projekte in der Regel abgelehnt werden.

In einem Satz: Was unterscheidet Intrapreneure vom Rest der Menge?

Dr. Thorsten Lambertus: Ein Intrapreneur erzeugt einen Mehrwert auf einem unternehmerischen Weg außerhalb der aktuell bekannten Regeln der Organisation.

“ Um erfolgreich zu sein, müssen Intrapreneure manchmal jenseits der Regeln arbeiten. Nehmen Sie zum Beispiel mich, ich breche die Regeln nicht – ich beuge sie. ”

Sie erwähnten Regeln - sind Intrapreneure typischerweise Regelbrecher?

Dr. Thorsten Lambertus: Um erfolgreich zu sein, müssen Intrapreneure manchmal jenseits der Regeln arbeiten. Nehmen Sie zum Beispiel mich, ich breche die Regeln nicht – ich beuge sie. Manchmal treffe ich Entscheidungen, die nicht zu 100 Prozent den Fraunhofer-Vorschriften entsprechen, aber meine Idee gut repräsentieren, und das bringt sie vorwärts. Manchmal entwickle ich etwas im kleinen Maßstab, teste es, und wenn es funktioniert, spreche ich mit der nächsten Hierarchieebene über meine Idee.

Erkenntnis 5

Intrapreneurship erfordert einen eigenen Management-Ansatz

Dieses White Paper zeigt, dass sich die Fähigkeiten eines Intrapreneurs und seine intrinsische Motivation stark von denen eines durchschnittlichen Arbeitnehmers unterscheiden und somit ein anderer Management-Ansatz erforderlich ist. Die aktuelle Forschung empfiehlt sieben Schritte, die man beim Aufbau eines geeigneten Intrapreneur-Umfelds beachten sollte.



Unterstützung

Es ist wichtig, den Mitarbeitern zu zeigen, dass ihr unternehmerisches Verhalten unterstützt und gefördert wird. Dies erfordert eine offene Kultur, in der man keine Angst haben muss, seine Ideen zu teilen. Jeder Mitarbeiter sollte ermutigt werden, Vorschläge für inkrementelle Verbesserungen und radikale Konzepte einzubringen. Des Weiteren sollten Manager Implementierungsunterstützung in Form von Ressourcen und Beratung zur Verfügung stellen, um die Zeit bis zum Marktgang zu reduzieren und die Erfolgchancen zu erhöhen.



Autonomie und Verantwortung

Manager müssen selbstständiges Handeln ermöglichen und die Mitarbeiter dazu anhalten, eigenständige Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln, anstatt an etablierten Befehlsketten festzuhalten. Außerdem müssen sowohl Kontrollmechanismen als auch Bürokratie reduziert werden, um so neue und wirtschaftlich sinnvolle Prozesse zu ermöglichen.



Motivation und Anreize

Die Motivation der Mitarbeiter ist von entscheidender Bedeutung. Da sie stark intrinsisch motiviert sind, ist eine finanzielle Entlohnung auf der Grundlage ihrer unternehmerischen Leistung zwar wichtig, jedoch nicht ausreichend. Manager müssen Ideen anerkennen und schätzen sowie zugleich Fehler und ein Scheitern tolerieren, um Mitarbeiter in ihren unternehmerischen Bestrebungen weiter zu fördern und sie an die Organisation zu binden.



Ressourcen

Mitarbeiter brauchen Zeit und Ressourcen, um Innovationen zu entwickeln. Das bekannteste Beispiel hierfür ist Googles „20-Prozent-Regel“, laut der sich die Mitarbeiter einen Tag pro Woche mit einem Projekt beschäftigen dürfen, das nichts mit ihrer Arbeit zu tun hat. Darüber hinaus sollten Manager schnellen Zugriff auf Ressourcen (z.B. Kapital, Ausrüstung, Experten) gewähren, sodass Intrapreneure ihre Ideen schnell umsetzen können.



Vergütung

Das Design eines Vergütungspakets sollte alle Intrapreneurship-Phasen fördern, einschließlich einer Kombination aus kurz- und langfristigen Zielen, die mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sind. Es sollte die Risikobereitschaft (z.B. Gewinnbeteiligung) stärken, aber auch die Realität widerspiegeln, dass sie aufgrund der Grenzen, innerhalb derer sich Intrapreneure bewegen, nur begrenzt Einfluss auf das Ergebnis des Unternehmens haben.



Kommunikation

Manager sollten einen offenen Gedankenaustausch innerhalb des Unternehmens als auch mit externen Experten fördern und wirksame Instrumente wie Plattformen zum Austausch von Ideen implementieren. Zusätzlich können Innovation-Challenges veranstaltet werden, um schnell neue Ideen zu erzeugen.



Strukturen und Prozesse

Firmen mit Unternehmergeist haben eine dezentrale Struktur, in der Manager Entscheidungen weit „nach unten“ delegieren können, um sicherzustellen, dass sie von jenen mit dem meisten Wissen getroffen werden. Zur weiteren Erhöhung der verbreiteten Wissensmenge fördern diese Unternehmen auch die Zusammenarbeit sowie fachübergreifende Projekte und erreichen so eine Verbesserung der Problemlösungsqualität und der Geschwindigkeit durch kombinierte Erfahrungen.

Kontakt Daten

Nikolay Kolev

Managing Director

Tel: +49 (0)89 29036 7896

Mobil: +49 (0)151 5800 1300

nkolev@deloitte.de

Andrew Goldstein

Managing Director

Tel: +49 (0)89 29036 7678

Mobil: +49 (0)151 5800 1500

angoldstein@deloitte.de

Manuel Grossmann

Consultant

Tel: +49 (0)89 29036 7816

Mobil: +49 (0)151 5800 2269

mgrossmann@deloitte.de

Deloitte. Digital

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Corporate Finance und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 220.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Digital GmbH noch die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.