

01

INTRAPRENEURSHIP MONITOR 2020

Universität Bayreuth – Institut für Entrepreneurship & Innovation
Nürnbergerstraße 38
95448 Bayreuth

Inhaltlich Verantwortliche:
Prof. Dr. Matthias Baum & Prof. Dr. Rodrigo Isidor

E-Mail:
isidor@uni-bayreuth.de & matthias.baum@uni-bayreuth.de

Die Universität Bayreuth ist eine vom Land Bayern getragene, rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts.
Sie wird durch den Präsidenten vertreten.

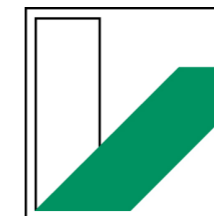
Der Präsident, Prof. Dr. Stefan Leible
Der Kanzler, Dr. Markus Zanner

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, Franz Strich, Philipp Böhnlein,
Robert Genrich, Andreas Schunk, Dr. Christian Stumpf, Christian Teringl, Yasmine Yahyaoui

Unterstützung bei der optischen Gestaltung:
Felix Paetzold & Lea Wipfler



**UNIVERSITÄT
BAYREUTH**

ENTREPRENEURSHIP
& INNOVATION

VORWORT DER HERAUSGEBER

PROF. DR. MATTHIAS BAUM
PROF. DR. RODRIGO ISIDOR

Deutschland: Das Land der Dichter und Denker – und Erfinder. Blickt man mit Bezug auf Letzteres in Deutschlands Vergangenheit, findet man viele Erfindungen, die unsere Wirtschaft und unser Leben nachhaltig geprägt haben. Zu nennen sind hier beispielsweise der Buchdruck von Johannes Gutenberg oder die Erfindung der Dynamomaschine durch Werner von Siemens. Letztgenanntes Beispiel zeigt eindrucksvoll, wie Unternehmertum, Innovationen und strategische Neuausrichtungen die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen können. Siemens, ursprünglich mit dem Vertrieb hochinnovativer Zeigertelegraphen gestartet, erfand die Dynamomaschine knapp 20 Jahre nach der Unternehmensgründung und steht damit beispielgebend für kontinuierliche unternehmerische Innovationsfähigkeit.

Doch nicht alle Unternehmen in Deutschland konnten diesen unternehmerischen Geist über die Zeit aufrechterhalten. Eine Vielzahl von Beispielen zeigt, dass Unternehmen dazu neigten, sich auf ihrem initialen Erfinderreichtum und den daraus resultierenden Erfolgen der Anfangstage auszuruhen. Auch wenn diese (meist industriell geprägten) Unternehmen wirtschaftliche Trends ohne zusätzliche Innovationen meist unbeschadet überlebten, stellt spätestens die digitale Revolution für diese Unternehmen eine Herausforderung dar. Ohne neue Antworten auf die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen, wird es zu merklichen Verwerfungen in der deutschen Unternehmenslandschaft kommen. Immer kürzere Produkt-Lebenszyklen, zunehmende Entmaterialisierung und teils disruptive Innovationen lassen bewährte (industrielle) Geschäftsmodelle in kürzester Zeit obsolet werden und führen bei einer Verharrung auf dem Althergebrachten zum Niedergang von Unternehmen.

Intrapreneurship kann hier helfen, diesen neuen Gesetzmäßigkeiten und schnelllebigen Veränderungen adäquat zu begegnen. Es nutzt dabei u.a. die Innovationskraft sowie 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 den Intrapreneurship Monitor 2020 vorzustellen. Der Intrapreneurship Monitor 2020 gibt Ihnen einen detaillierten Einblick in die Intrapreneurship-Aktivitäten deutscher Unternehmen. Auf Basis wissenschaftlicher Analysen zeigen wir Ihnen auf, welche vielfältigen Möglichkeiten es für Unternehmen heute gibt, um Innovationen im Rahmen von Intrapreneurship-Aktivitäten hervorzubringen und wie diese gestaltet werden können. Wir hoffen damit, allen innovationsfreudigen Unternehmen in Deutschland eine Entscheidungshilfe zur Einführung und Umsetzung von Intrapreneurship-Aktivitäten zu geben und eine Übersicht zu präsentieren, was von der Implementierung von Intrapreneurship realistischerweise erwartet (und was nicht erwartet) werden kann.

Lassen Sie sich beim Lesen des ersten Intrapreneurship Monitors und der wissenschaftlich aufbereiteten Erkenntnisse für Ihre eigenen Intrapreneurship Aktivitäten inspirieren. Möglicherweise denken Sie Deutschland neu: Das Land der Dichter und Denker – und der Intrapreneure.

Eine anregende Lektüre und viel Freude beim Erkenntnisgewinn wünschen Ihnen

Prof. Dr. Matthias Baum und Prof. Dr. Rodrigo Isidor



Prof. Dr. Matthias Baum
Lehrstuhlinhaber Entrepreneurship & digitale Geschäftsmodelle
Universität Bayreuth



Prof. Dr. Rodrigo Isidor
Lehrstuhlinhaber Human Resource Management & Intrapreneurship
Universität Bayreuth

EXECUTIVE SUMMARY

Unternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden, gegen organisationale Trägheit und Pfadabhängigkeiten angehen, um langfristig innovativ zu bleiben und dadurch bestehen zu können. Aber wie bleibt ein Unternehmen „unternehmerisch“? Wie können Experimentier- und Innovationsfreude wiederaufgebaut bzw. am Leben erhalten werden? Eine Antwort hierauf lautet: Durch den Aufbau von Intrapreneurship-Aktivitäten! Wie wird dies in der Praxis umgesetzt und gestaltet? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich der Intrapreneurship-Monitor 2020 auf Basis von 780 befragten Unternehmen aus Deutschland.

Was sind die Kernergebnisse der Studie?

Zunächst zeigt sich, dass trotz des Interesses an dem Thema nur etwa 13% der befragten Unternehmen eine eigene Intrapreneurship-Abteilung besitzen. Eine detailliertere Aufschlüsselung nach der Unternehmensgröße zeigt, dass größere Unternehmen hier fortschrittlicher zu sein scheinen als kleine und mittlere Unternehmen. Etwa jedes fünfte große Unternehmen verfügt über eine entsprechende Abteilung. Mittels inferenzstatistischer Verfahren lassen sich zudem signifikante positive Zusammenhänge zwischen der Unternehmensperformance der Fähigkeit, (radikale) Innovation hervorzubringen sowie dem Vorhandensein einer Intrapreneurship-Abteilung finden. Unternehmen mit eigenen Intrapreneurship-Abteilungen haben dadurch einen möglichen Wettbewerbsvorteil.

Auch wenn 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.

Weiterhin zeigt sich, dass Intrapreneurship häufig als „Chefsache“ verstanden wird – fast die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, dass die Intrapreneurship-Aktivitäten im Top-Management verankert sind. Interessanterweise zeigt sich auch eine bedeutende Rolle des Human Resource Managements - bei etwa 21% der Unternehmen ist Intrapreneurship in der Personalabteilung angegliedert.

Hinsichtlich der wahrgenommenen Zufriedenheit und dem Erfolg der Intrapreneurship-Aktivitäten wird deutlich, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen mit der Leistung der eigenen Aktivitäten zufrieden ist.

Belegt wird die Zufriedenheit durch den Output der Intrapreneurship-Aktivitäten. Hier geben die meisten Unternehmen an, dass in den letzten Jahren jeweils bis zu fünf Innovationen und strategische Geschäftseinheiten auf Basis ihrer Intrapreneurship Aktivitäten hervorgebracht werden konnten. Von diesen sind die meisten noch aktiv bzw. werden noch genutzt. Vor allem in Familienunternehmen scheint es besonders gut zu gelingen, die Innovationen aus Intrapreneurship-Aktivitäten auch erfolgreich umzusetzen. Diese Erkenntnisse können interessierten Unternehmen dabei helfen, ihre geplanten Intrapreneurship-Aktivitäten mit realistischen Erwartungen einzuführen.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Einführung einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung nicht unmittelbar positive Resultate erzielt. Solche Prozesse benötigen häufig etwas Zeit. Dennoch lohnen sich die Investitionen in Intrapreneurship, da insbesondere die Innovationen aus Intrapreneurship-Aktivitäten das Potenzial haben, radikale Innovationen darzustellen, welche langfristig den Unternehmenserfolg sichern können.

Intrapreneurship-Aktivitäten führen in Unternehmen insgesamt zu einer Verbesserung des „unternehmerischen Klimas“. Dies bedeutet, dass Mitarbeitende zu unternehmerischem Denken und Handeln motiviert sowie auch aktiv bei der Umsetzung ihrer Ambitionen unterstützt werden. Diese beiden Faktoren bereiten einen latenten Nährboden für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationen.

Dies bedeutet, dass Mitarbeitende zu unternehmerischem Denken und Handeln motiviert sowie auch aktiv bei der Umsetzung ihrer Ambitionen unterstützt werden. Diese beiden Faktoren bereiten einen latenten Nährboden für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationen.

Der wichtigste Hebel zur Förderung von Intrapreneurship-Aktivitäten ist die Incentivierung von Führungskräften. Hier zeigt sich jedoch ein interessantes Phänomen: Obwohl die Ergebnisse darlegen, dass eine zusätzliche Incentivierung von Führungskräften einen signifikant positiven Einfluss auf Intrapreneurship-Erfolg hat, bieten lediglich 36% aller Unternehmen ihren Führungskräften überhaupt entsprechende Anreize an. An dieser Stelle gibt es anscheinend noch deutlichen Nachholbedarf in der Umsetzung und Gestaltung von Anreizsystemen für Intrapreneurship.

Intrapreneurship-Aktivitäten führen sowohl zu einer Steigerung von inkrementellen als auch von radikalen Innovationen. Bei der Analyse der Treiber für inkrementelle Innovationen scheinen vor allem die Information und Motivation der Mitarbeitenden sowie die Unterstützung mit nicht-finanziellen Ressourcen signifikante Einflussfaktoren zu sein. Bei radikalen Innovationen erweisen sich – neben dem Vorhandensein einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung – vor allem die Nutzung von externen Experten, die Freistellung der Mitarbeitenden für Intrapreneurship-Aktivitäten, finanzielle Ressourcen sowie (äquivalent zu inkrementellen Innovationen) Informations- und Motivationsmaßnahmen der Mitarbeitenden als hilfreiche Treiber.

Eine deutliches Verbesserungspotenzial gibt es bei der Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Intrapreneurship. Nur knapp 19% der Unternehmen sind gewillt, ihre Mitarbeitenden ausreichend lange von ihren Kernaktivitäten freizustellen. Auch hinsichtlich des Umfangs der Freistellung gibt es anscheinend Nachholbedarf – nur etwa 40% der Unternehmen stimmen bei der Frage zu, dass Mitarbeitende ausreichend lang von Ihren Kernaktivitäten freigestellt werden, um als Intrapreneure erfolgreich sein zu können. Dies stellt eine der größten Barrieren dar, die es für viele Beschäftigte bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Intrapreneurship-Initiativen zu überwinden gilt. So werden sie zwar aufgefordert, sich entsprechend zu engagieren, doch oftmals schaffen Unternehmen nicht die dafür notwendigen Rahmenbedingungen, wie die Bereitstellung von personellen Kapazitäten und Ressourcen zur Verwirklichung von Intrapreneurship-Vorhaben.

Bei der Umsetzung von Intrapreneurship gibt es jedoch auch aus Unternehmensperspektive Hürden und Widerstände. Insgesamt wird dabei die Motivation der Mitarbeitenden als größte Herausforderung gesehen. Darüber hinaus nehmen fast ein Viertel der befragten Unternehmen den Umgang mit Fehlern sowie die Finanzierung von Intrapreneurship-Aktivitäten als weitere Herausforderungen für Intrapreneurship wahr.

Auch die aktuellen Herausforderungen durch die Corona-Krise werden im Intrapreneurship-Monitor 2020 mit Wirkung auf Intrapreneurship beleuchtet. Es wird deutlich, dass Intrapreneurship- und Innovationsaktivitäten eine Möglichkeit darstellen, um mit den Auswirkungen der Krise umzugehen. Im ersten Moment ist man dazu verleitet anzunehmen, dass die Unternehmen ihre Investitionen während der Krise einstellen würden. Doch 64% der befragten Unternehmen geben an, dass sie im Zusammenhang mit der Corona-Krise ihre Intrapreneurship-Aktivitäten nicht herunterfahren wollen. Ganz im Gegenteil, 47% der befragten Unternehmen wollen diese sogar weiter ausbauen.



01
Executive Summary
Seite 6



02
Überblick
Seite 10



08
Investments in Intrapreneurship
Seite 22



09
Erfolge & Zufriedenheit
Seite 24



03
Intrapreneurship im Überblick
Seite 11



04
Beschreibung der Stichprobe
Seite 12



10
Herausforderungen
Seite 31



11
Female Intrapreneurship
Seite 33



05
Gut zu wissen -
11 spannende Fakten
Seite 14



06
Intrapreneurship in Deutschland
Seite 16



07
Unterstützung im Unternehmen
Seite 20



12
Schwerpunkt Covid-19
Seite 35

ÜBER DEN INTRAPRENEURSHIP MONITOR

HINTERGRUND DER STUDIE UND DATENGRUNDLAGE

Motivation und Hintergrund der Studie

Unternehmen sehen sich – heute mehr denn je – mit einem immer dynamischer und komplexer werdenden Wettbewerbsumfeld konfrontiert. So wird es beispielsweise zunehmend schwieriger, Markt- und Technologieveränderungen zu antizipieren, wodurch die Bedrohung der Disruption des eigenen Geschäftsmodells durch neue Wettbewerber stetig zunimmt. Zahlreiche der signifikanten Veränderungen und Unsicherheiten, die Unternehmen derzeit erfahren, sind eng mit stark vernetzten Wertschöpfungsprozessen, der rapide voranschreitenden Digitalisierung und auch globalen Krisen verknüpft. Um diesen Herausforderungen erfolgreich und nachhaltig zu begegnen, sind Unternehmen gefordert, sich selbst, ihre Prozesse, Geschäftsmodelle sowie ihre Produkte und Dienstleistungen kritisch zu hinterfragen und kontinuierlich einem internen Erneuerungsprozess zu unterziehen. Der vom Institut für Entrepreneurship & Innovation der Universität Bayreuth erstellte Intrapreneurship Monitor 2020 rückt diese essenzielle Thematik für Unternehmen in Deutschland in den Fokus.

INTRAPRENEURSHIP - EINE BEGRIFFLICHE EINORDNUNG

Intrapreneurship umfasst das proaktive, vorausschauende und unternehmerische Verhalten von Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation, mit dem Ziel neue 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 Beteiligungen an und Kooperationen mit branchennahen und branchenfremden Start-ups, Akzelerator-Programmen und Inkubatoren.

Themen der aktuellen Ausgabe und ein Blick in die Zukunft

Der Intrapreneurship Monitor 2020 ist eine praxisorientierte Studie. Zum einen soll er als Leuchtturm zur Orientierung für Intrapreneurship-Aktivitäten in Deutschland dienen, zum anderen aber auch als informative Basis für zukünftige Intrapreneurship-Forschung verstanden werden. Eine der zentralsten Fragen von Unternehmen ist hierbei, wie Intrapreneurship-Projekte/ Programme geplant und ausgestaltet werden sollten, damit diese möglichst erfolgreich verlaufen. Ziel des Intrapreneurship-Monitors ist es, eine Übersicht verschiedener Intrapreneurship-Programme in deutschen Unternehmen zu bieten und darüber hinaus Anregungen für die Konzeption und Ausgestaltung eigener Intrapreneurship-Aktivitäten zu bieten. Die Daten der vorliegenden Studie wurden im Jahr 2020 basierend auf wissenschaftlichen Standards erhoben und zeigen die Aktivitäten sowie Einschätzungen deutscher Unternehmen hinsichtlich des unternehmerischen Verhaltens ihrer Mitarbeitenden. Dieses Handlungs- und Stimmungsbarometer des internen unternehmerischen Klimas sollen zukünftig jährlich erhoben werden, um so mittel bis langfristig eine Übersicht relevanter Trends aufzuzeigen und Intrapreneurship Best Practices herauszukristallisieren.

INTRAPRENEURSHIP IM ÜBERBLICK

Intrapreneurship 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. Intrapreneurship ist somit Instrument des organisationalen Wandels und Anpassungsmaßnahme zugleich, um einerseits auf sich ändernde Markt- und Umweltbedingungen reagieren und andererseits die sich daraus ergebenden Veränderungen auch aktiv herbeizuführen zu können.

Im Rahmen der Digitalisierung verändert sich das Wettbewerbsumfeld rapide, wodurch sich die Lebenszyklen von Produkten und Geschäftsmodellen zunehmend verkürzen, Wettbewerbsvorteile schneller erodieren und bestehende Geschäftsmodelle obsolet werden. Tendenziell konservativ eingestellte Unternehmen stoßen unter diesen veränderten Rahmenbedingungen zunehmend an ihre Grenzen. Wenn Unternehmen langfristig erfolgreich sein wollen, müssen sie schon heute darüber nachdenken, wie sie morgen ihre Angebote verändern und am Markt platzieren können.

Die interne Innovationskraft wird daher häufig als einer der wichtigsten Treiber für den Unternehmenserfolg identifiziert. Durch die Schaffung eines Raumes zur freien Entfaltung von Ideen wird es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Lösungen für Probleme aus Wirtschaft und Gesellschaft mit anderen zu teilen, zu diskutieren und umzusetzen. Die Übertragung unternehmerischer Verantwortung im Rahmen eines bottom-up Ansatzes befähigt Unternehmen, künftigen Herausforderungen mit internen Ressourcen flexibler und resilienter begegnen zu können. Hierbei werden Mitarbeitende dazu ermutigt, eigene Lösungsansätze zu entwickeln und in unternehmensinternen Start-ups bis zur Marktreife zu entwickeln.

Unternehmen nutzen deshalb in zunehmendem Maße die innovativen und kreativen Problemlösekompetenzen ihrer eigenen Mitarbeitenden, die als Intrapreneure tätig werden.

Die Etablierung von Intrapreneurship-Initiativen in Unternehmen geht unter anderem mit strategischen Neuausrichtungen des Geschäftsmodells, der Entwicklung von Innovationen im Allgemeinen oder der Beteiligung an externen Start-ups und Spin-offs einher, wie auch aus Abbildung 1 hervorgeht. Bisher setzen vor allem multinationale Großkonzerne wie HP oder Google auf die Potenziale von in-house Lösungen im Rahmen von Intrapreneurship-Initiativen. Auf dem deutschen Markt ist jedoch eine zunehmende Veränderung und steigendes Interesse an entsprechenden Initiativen zu beobachten.

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.

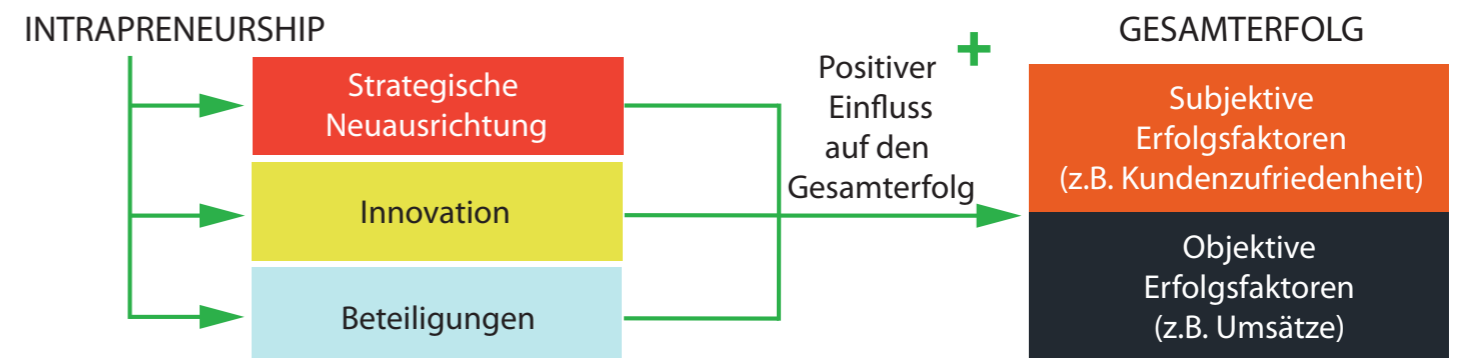


Abb. 1: Der Zusammenhang von Intrapreneurship und unternehmerischer Erfolg

HINTERGRUND DER STUDIE UND DATENGRUNDLAGE

Insgesamt haben über 800 Unternehmen an der deutschlandweiten Befragung teilgenommen. 780 Unternehmen machten alle benötigten Angaben, um in der Auswertung generell berücksichtigt werden zu können¹. Damit handelt es sich um die derzeit größte verfügbare Studie im Bereich Intrapreneurship im deutschsprachigen Raum. Die Befragung wurde online und in deutscher Sprache durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte von April bis Mai 2020 durch die Firma Lightspeed Research GmbH (KANTAR).

Die untersuchten Unternehmen im Überblick

Die befragten Unternehmen

Unter den Teilnehmenden Personen hatten **54%** eine mittlere Führungsverantwortung und **46%** eine hohe Führungsverantwortung (Geschäftsführung/Vorstand, Senior Management) inne. Die Befragten sind hauptsächlich in den Abteilungen Geschäftsführung, IT, Vertrieb und Personalwesen tätig (siehe Abbildung 4).

Der Großteil der befragten Unternehmen blickt bereits auf eine gewisse Firmentradition zurück.

Bezüglich des Alters der Unternehmen unterscheiden wir zwischen jüngeren Unternehmen (**jünger als 10 Jahre; 12%**) und älteren Unternehmen (**88%**).

Die Mehrheit der befragten Unternehmen sind KMU

Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als **250** Mitarbeitende und gehören somit zur Gruppe der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU).

Die Abbildungen 2 und 3 zeigen, dass ein Großteil der befragten Unternehmen in der Dienstleistungsbranche angesiedelt ist.

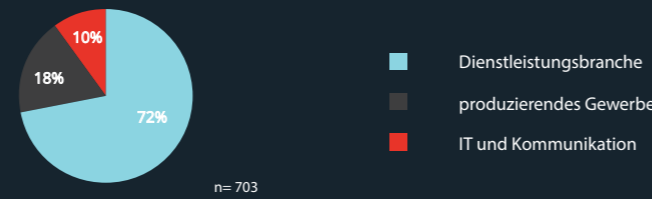


Abb. 2: Überblick zur Stichprobe nach Sektoren

In fast allen untersuchten Familienunternehmen sind Familienmitglieder aktiv in der Geschäftsführung tätig.

Insbesondere in Deutschland haben familiengeführte Unternehmen eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. In unserer Befragung stellen Familienunternehmen 40% der Stichprobe. Bei 54% dieser Unternehmen werden die Geschäfte vollständig durch Familienmitglieder geführt, wie auch in Abbildung 5 gezeigt wird. Bei 41% werden sie teilweise durch die Familie geführt und nur bei 5% der Familienunternehmen hat die Eigentümerfamilie keine Verantwortung in der Geschäftsführung inne. Insgesamt sind somit in 95% der Familienunternehmen auch Familienmitglieder in der Geschäftsführung vertreten.

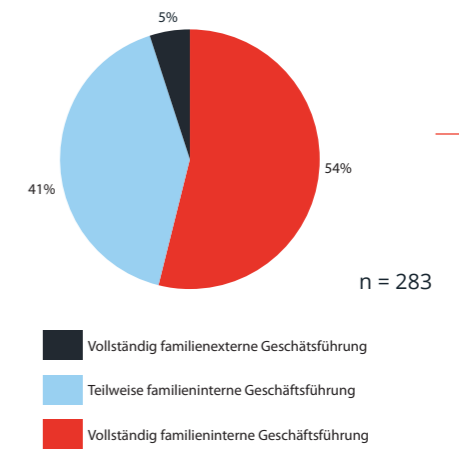


Abb. 5: Überblick zum Anteil der familiengeführten Unternehmen innerhalb der Stichprobe

Umsatz- und Ertragsituation der untersuchten Unternehmen

KMU dominieren die Umsatzverteilung

Der hohe Anteil an kleinen und mittelständischen Unternehmen spiegelt sich auch in der Verteilung der Umsätze wider (siehe Abbildung 6), so geben über 50% der befragten Unternehmen Umsätze unter 100 Millionen Euro an und 12% Umsätze von mehr als einer Milliarde Euro.

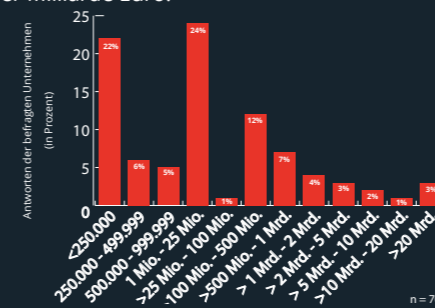


Abb. 6: Durchschnittlicher Umsatz innerhalb der befragten Unternehmen

Ertragsreiche Entwicklung zwischen 2017 und 2019

Mehr als 70% der untersuchten Unternehmen erzielten ausreichende Erträge, um Gewinne zu realisieren. Abbildung 7 zeigt ferner, dass gleichzeitig 7% der Unternehmen ihre Kosten nicht decken konnten und Verluste erlitten.

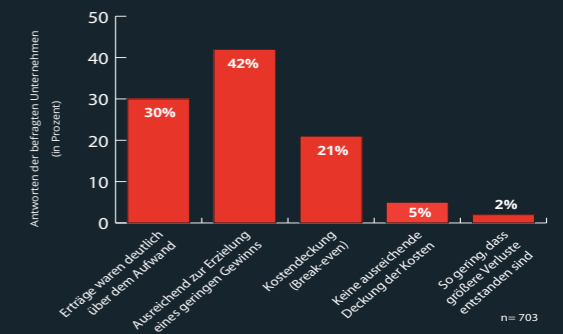


Abb. 7: Ertragslage der befragten Unternehmen über die letzten 3 Jahre

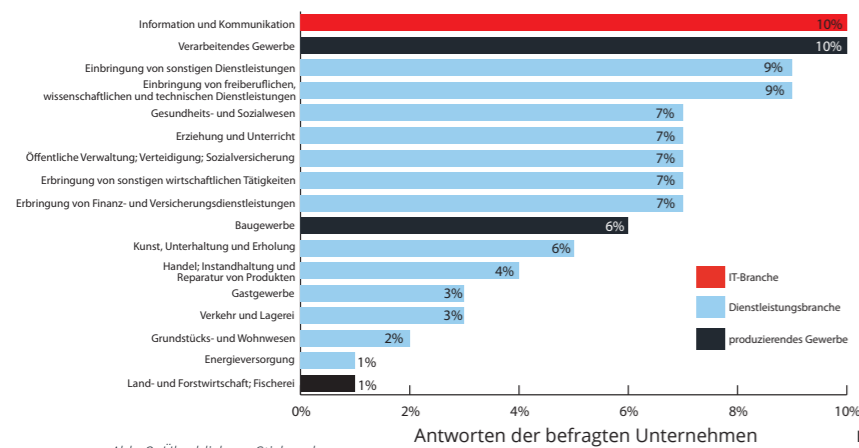


Abb. 3: Überblick zur Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit



Abb. 4: Überblick zu den Teilnehmenden der Studie nach Abteilungen

Auswertungsmethodik

Die Auswertungen für den vorliegenden Bericht wurden mit der Statistiksoftware R durchgeführt und umfassen sowohl deskriptive als auch inferenzstatistische Methoden, wie 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, 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 eine Variable steigt, dann sinkt die andere Variable. Analog belegt eine positive Korrelation einen positiven Zusammenhang: wenn 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 Querschnittsdaten basieren und somit keine klaren Ursache-Wirkung Beziehungen abgeleitet werden können.


¹Bei einzelnen Analysen kann die Fallzahl abweichen bzw. niedriger ausfallen. Gründe hierfür liegen in der Anwendung von Filterkriterien oder dem Umstand, dass manche Fragen nicht von jedem Unternehmen beantwortet wurden. Darüber hinaus kann es in einzelnen Abbildungen zu Abweichungen in der Darstellung der Werte aufgrund von Rundungsdifferenzen kommen.


GUT ZU WISSEN: 11 SPANNENDE FAKTEN

1 **Intrapreneurship-Aktivitäten stärker bei High-Performern** 
Momentan haben nur 13% der befragten Unternehmen eine eigene Intrapreneurship-Abteilung. Allerdings zeichnen sich Unternehmen mit Intrapreneurship-Aktivitäten durch überdurchschnittliche Performance aus.


2 **Geringe Anreizsysteme bei der Intrapreneurship-Motivation** 
Die Mehrheit der befragten Unternehmen (63%) gibt an, keine Anreizsysteme für Führungskräfte zu bieten, um ihre Mitarbeitenden für Intrapreneurship-Aktivitäten zu motivieren.

3 **Finanzielle Boni als häufigste Anreize** 
Falls jedoch Anreizsysteme geboten werden, dann liegt das häufigste Anreizsystem in der Vergabe von finanziellen Boni.


4 **Intrapreneurship befeuert die Geschäftsmodelltransformation** 
In den vergangenen zwei Jahren sind in den befragten 780 Unternehmen insgesamt 1998 neue strategische Geschäftseinheiten entstanden.

Mehrheit plant Erhöhung der Intrapreneurship-Aktivitäten 
5
Mehr als 50% der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass in ihren Organisationen eine starke Erhöhung der Intrapreneurship Aktivitäten geplant ist.

6 **Intrapreneurship führt zu Innovationen** 
Mehr als 50% der befragten Unternehmen geben an, dass in den vergangenen zwei Jahren bis zu fünf Innovationen durch ihre Intrapreneurship-Aktivitäten entstanden sind. Rund 80% sagen aus, dass im Jahr 2020 davon mindestens eine Innovation noch aktiv ist.

7 **Intrapreneurship als innovative Hilfe in der Covid-19 Pandemie** 
51% der befragten Unternehmen gaben an, dass die (durch Intrapreneurship beschleunigten) inkrementellen und radikalen Innovationen der letzten 24 Monate Ansätze bei der Bewältigung der Corona-Krise bieten.

Bisherige Intrapreneurship-Maßnahmen als Erfolg zu werten 
8
Über die Hälfte der befragten Unternehmen stufen ihre Intrapreneurship-Aktivitäten als Erfolg ein.

9 **Intrapreneurship wird von Frauen und Männern verfolgt** 
50% der befragten Unternehmen geben an, einen Frauenanteil von 30 bis 59% in ihren Intrapreneurship-Abteilungen vorweisen zu können.

10 **Motivation von Mitarbeitenden als größte Herausforderung** 

Die Motivation von Mitarbeitenden wird von 39% der befragten Unternehmen als größte Herausforderung bei den künftigen Intrapreneurship-Aktivitäten gesehen. Weitere 29% nennen die Identifikation von (internen) Mitarbeitenden mit passenden Fähigkeiten als weitere Hürde.

11 **Familienunternehmen bringen mehr Spin-offs hervor** 

40% der familiengeführten Unternehmen haben in den letzten 24 Monaten Spin-offs an den Markt gebracht, während es bei den nicht-familiengeführten Unternehmen im gleichen Zeitraum nur 31% waren.

INTRAPRENEURSHIP IN DEUTSCHLAND

TENDENZ STEIGEND

Unternehmen in Deutschland investieren zunehmend in den Aufbau und die Durchführung von Intrapreneurship-Initiativen. Hierbei stehen Programme im Fokus, die Mitarbeitende für die Entwicklung eigener Ideen und Lösungsansätze sensibilisieren und diese Fähigkeiten fördern sollen. Die so gewonnenen Kompetenzen erlauben es Unternehmen, Probleme künftig schneller zu erkennen und lösungsorientiert zu adressieren. Trotz der Wichtigkeit und Dringlichkeit solcher Intrapreneurship-Maßnahmen, sind diese erst im Laufe der letzten Jahre in den Fokus gerückt: So geben nur 13% der befragten Unternehmen an, eine eigene Intrapreneurship-Abteilung zu haben. Weiterhin wurden 50% der erfassten Intrapreneurship-Aktivitäten in den letzten drei Jahren initiiert und nur knapp 20% der Maßnahmen haben bereits mehr als sechs Jahre Bestand. Bei einer detaillierteren Branchenbetrachtung, wie sie auch in Abbildung 8 dargestellt wird, ist zu erkennen, dass vor allem im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor in den letzten fünf Jahren Intrapreneurship-Maßnahmen initiiert wurden. Unternehmen aus dem IT-Sektor haben im Durchschnitt schon deutlich früher mit dem Aufbau von Intrapreneurship-Aktivitäten begonnen und über 50% der Maßnahmen sind älter als fünf Jahre. Weiterhin zeigt sich, dass die Intrapreneurship-Thematik in der jüngeren Zeit insbesondere in Familienunternehmen vermehrt im Fokus steht und viele Initiativen gestartet werden.

Ein Blick in die zukünftigen Absichten der Unternehmen zeigt, dass die meisten Unternehmen Intrapreneurship-Aktivitäten als wichtiges Instrument zur kontinuierlichen Erneuerung und Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit erkannt haben und dieses verstärkt adressieren wollen.

Eine Betrachtung der grundlegenden Strukturen der Intrapreneurship-Aktivitäten verdeutlicht, dass die Etablierung einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung nicht nur ausschlaggebend für eine hohe Anzahl an Innovationen aus dem Unternehmen ist, sondern innerhalb von etablierten Unternehmen auch ein einflussreicher Faktor für das Überleben eben dieser Innovationen darstellt. Dementsprechend planen mehr als 50% der befragten Unternehmen, ihre Intrapreneurship-Bestrebungen in den nächsten Jahren langfristig stark auszubauen, bspw. in Gestalt von gesonderten Intrapreneurship-Abteilungen. Damit gehen unter anderem die Erwartungen einher, Prozesse in der Organisation nachhaltiger zu gestalten, die Arbeitgeberattraktivität für neue Mitarbeitende zu steigern sowie die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben. Diese und weitere Ziele von Intrapreneurship-Programmen sind auch aus Abbildung 9 zu entnehmen.

“Wie lange gibt es bereits eine Abteilung für Intrapreneurship in Ihrer Organisation (gerundet)?”

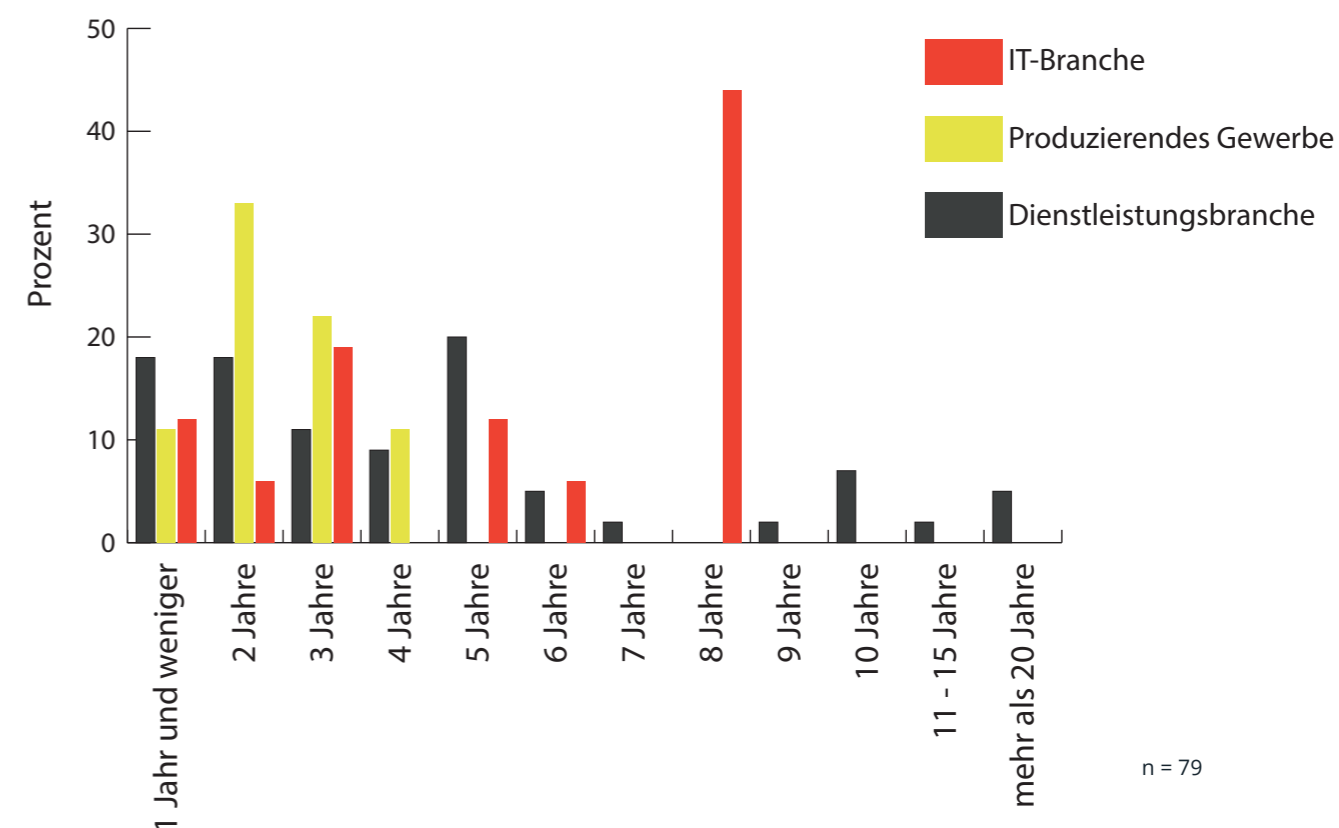
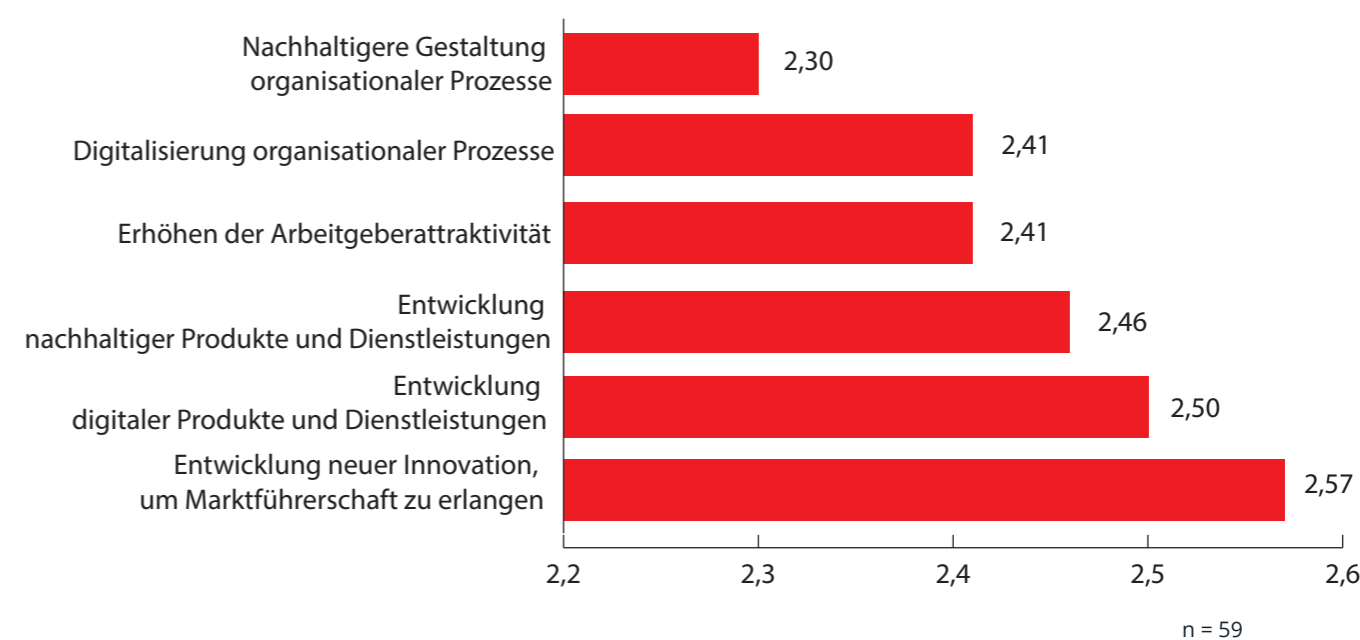


Abb. 8: Durchschnittliche Existenz der Intrapreneurship-Abteilungen nach Branchen

Ziele der Intrapreneurship-Programme



Mittelwerte der Antworten

(1 = stimme vollkommen zu, 2 = stimme eher zu, 3 = teils/ teils, 4 = stimme eher nicht zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu)

Abb. 9: Ziele der Intrapreneurship-Programme

INTRAPRENEURSHIP IM AUFBAU

Die befragten Unternehmen, die über eine Intrapreneurship-Abteilung verfügen, setzten im Durchschnitt auf Teams mit fünf bis neun Mitarbeitenden, um Intrapreneurship-Initiativen zu initiieren und umzusetzen. Weiterhin hervorzuheben ist der Umstand, dass der Aufbau und die Durchführung von Intrapreneurship-Programmen, als eine mögliche Intrapreneurship-Maßnahme, keine Frage des Alters sind. Entsprechende Programme werden gleichermaßen von jüngeren und älteren Firmen durchgeführt.

Über alle befragten Unternehmen hinweg nahmen in den letzten zwei Jahren durchschnittlich ca. 10 bis 19 Mitarbeitende an mindestens einem Intrapreneurship-Programm teil. Eine detaillierte Übersicht zur Anzahl der Teilnehmenden zeigt Abbildung 10. Vor dem Hintergrund der geringen Prävalenz von Intrapreneurship-Abteilungen in den befragten Unternehmen (nur 13% haben eine eigene Intrapreneurship-Abteilung) zeigt sich, dass ein relativ hoher Anteil an Mitarbeitenden an entsprechenden Intrapreneurship-Maßnahmen teilgenommen hat. Gleichzeitig gibt jedoch mehr als ein Fünftel der befragten Unternehmen an, dass bisher keine Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen an einem Intrapreneurship-Programm teilgenommen haben.

In Bezug auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass größere Unternehmen Intrapreneurship-Aktivitäten vergleichsweise stärker priorisieren. Demnach arbeiten fast 50% der Beschäftigten, die bereits an einem Intrapreneurship-Programm teilgenommen haben, für Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten. Insbesondere kleinere Unternehmen sollten es daher noch stärker in Erwägung ziehen, das Intrapreneurship-Potential ihrer Mitarbeitenden zu wecken und diese aktiver in die unternehmerische Problemlösung einzubinden.



Am häufigsten wird angegeben, dass die Unternehmen fünf bis neun Mitarbeitende innerhalb von Intrapreneurship-Abteilungen beschäftigen.



Am häufigsten gaben die befragten Unternehmen an, dass ihre Intrapreneurship-Abteilung seit ca. zwei Jahren existiert.



Mehr als 50% der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass die Organisation eine starke Erhöhung der Intrapreneurship-Aktivitäten plant.

Anzahl der Mitarbeitenden, die in den letzten 2 Jahren ein Intrapreneurship-Programm durchlaufen haben

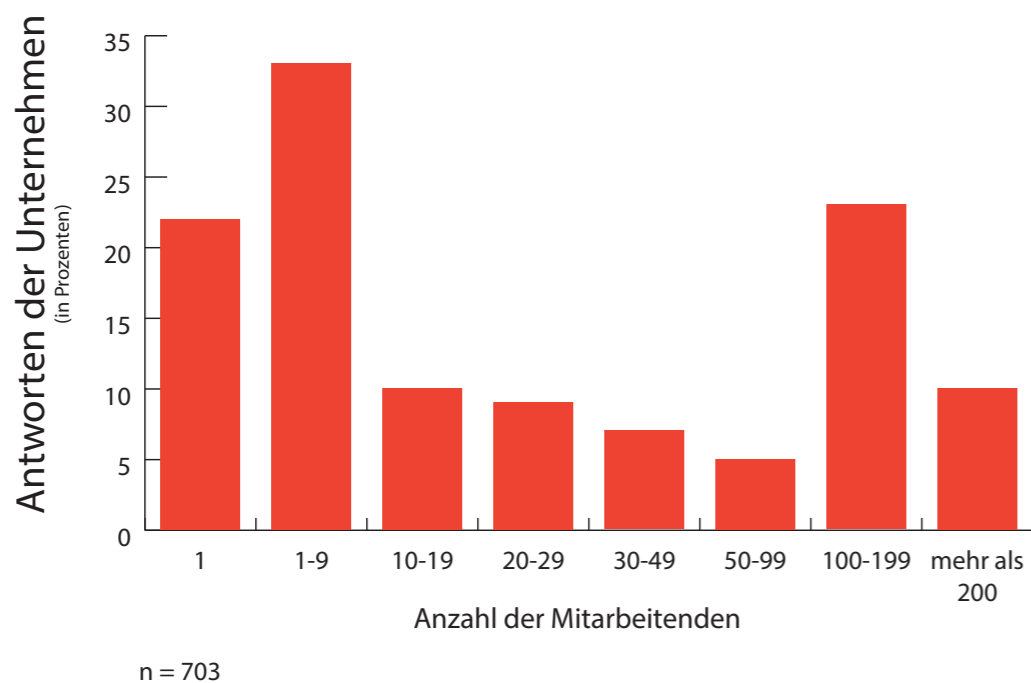


Abb. 10: Anzahl der Beschäftigten, die ein Intrapreneurship-Programm durchlaufen haben

Intrapreneurship als Chefsache

Wie aus Abbildung 11 entnommen werden kann, ist ein Großteil der Intrapreneurship-Aktivitäten auf Top-Management-Ebene verankert (46%). Die Personalabteilung (21%) ist als zweitwichtigste Abteilung einzustufen. Mit einigem Abstand folgen Forschung & Entwicklung (11%), IT (9%) und Marketing (6%). Daraus lässt sich ableiten, dass Intrapreneurship als Chefsache deklariert wird und ebenso der Personalabteilung bei der Konzeptionierung und Umsetzung begleitender Change-Maßnahmen eine gewichtige Rolle zukommt.

Eine branchenspezifische Betrachtung skizziert hingegen ein etwas differenzierteres Bild. Im Dienstleistungsbereich sind mehr als 50% aller Intrapreneurship Aktivitäten bei der Geschäftsführung verankert, wohingegen in der IT-Branche die Mehrheit der Intrapreneurship-Aktivitäten in der IT verankert sind. Dies deutet darauf hin, dass Intrapreneurship-Aktivitäten im IT-Bereich eher themen- oder fachbereichsgebunden sind, während in anderen Branchen die Aktivitäten breiter angelegt sind.

Verankerung der Intrapreneurship-Aktivitäten

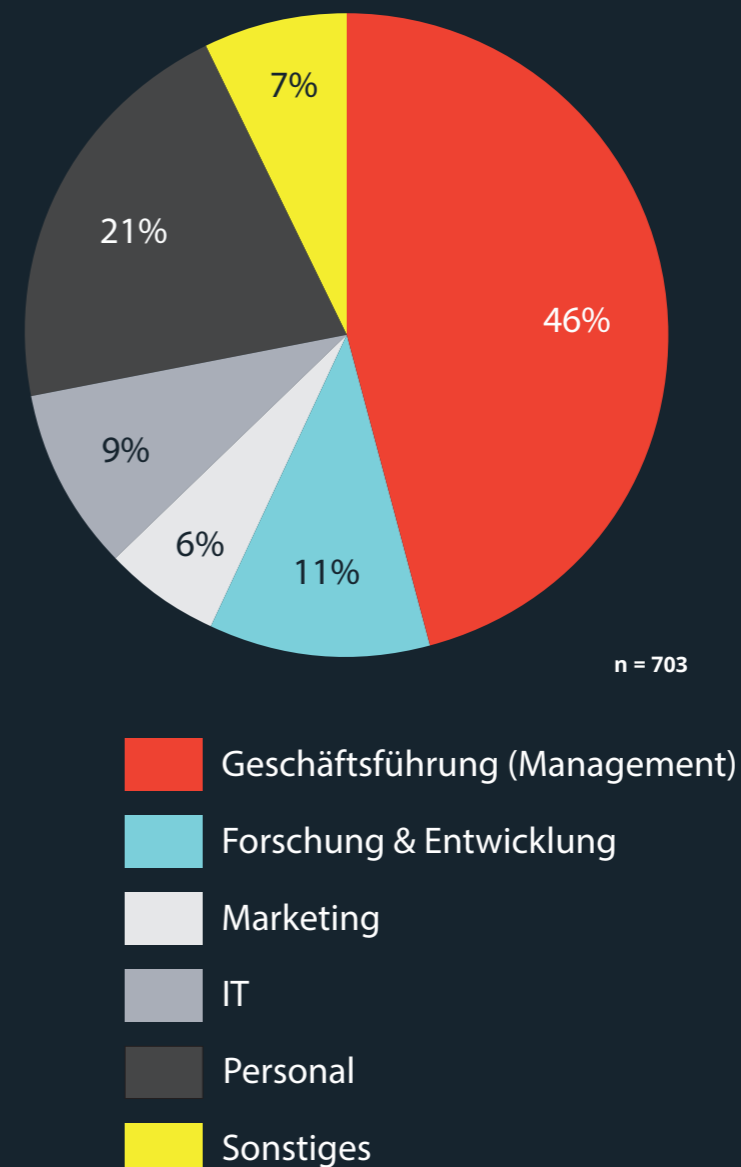


Abb. 11: Verankerung der Intrapreneurship-Aktivitäten

UNTERSTÜTZUNG IM UNTERNEHMEN

Intrapreneurship hat einen hohen Stellenwert

Vielen Unternehmen in Deutschland ist die Wichtigkeit ihrer Innovationsfähigkeit zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs bewusst und sie arbeiten gezielt darauf hin, diese aktiv durch Intrapreneurship-Maßnahmen zu verbessern. Ein entscheidender Faktor, um dies zu erreichen, ist die gezielte Förderung und Ausschöpfung des unternehmerischen Potenzials der Beschäftigten (z.B. durch die Schaffung einer positiven und ermutigenden Atmosphäre). So sind bspw. etwa 45% aller befragten Unternehmen davon überzeugt, dass ihre Organisation eine offene Kultur fördert, in der Mitarbeitende keine Angst haben müssen, Ideen zu teilen. Zusätzlich ermutigen 66% der befragten Unternehmen ihre Beschäftigten auch aktiv dazu, radikale Verbesserungskonzepte einzubringen. Mehr als 75% der befragten Unternehmen fördern zudem aktiv den regen Austausch zwischen den Mitarbeitenden, um so neue Ideen zu generieren. Hierbei zeigt sich, dass unternehmerisches Denken insbesondere durch organisationale Anreize für Führungskräfte sowie die Bereitstellung von Informationen und Aktivitäten für Beschäftigte gefördert werden kann. Ein Effekt, der in großen Unternehmen noch stärker zu beobachten ist, während in kleineren Unternehmen zusätzlich ein Vorschlagswesen für Verbesserungen von Dienstleistungen und Produkten eine wichtige Rolle spielt. Im Vergleich zwischen jüngeren und älteren Unternehmen zeigt sich interessanterweise, dass unternehmerisches Denken in jüngeren Organisationen vor allem durch externe Experten und Agenturen gefördert werden kann. Insgesamt kann demnach festgehalten werden, dass die Etablierung von unternehmerischem Denken vor allem durch zusätzliche Anreizsysteme für Führungskräfte gefördert werden kann, wobei jüngere Unternehmen auch auf externe Unterstützung als Treiber zurückgreifen können. Folgende Abbildung 12 zeigt hierzu in abnehmender Reihenfolge elf Methoden und Aktivitäten, die Unternehmen zur Förderung von Intrapreneurship einsetzen.

Angewandte Methoden und Aktivitäten zur Förderung von Intrapreneurship



Abb. 12: Angewandte Methoden und Aktivitäten zur Förderung von Intrapreneurship

Organisationale Unterstützung einer Gründungskultur

Eine gute organisationale Unterstützung der Mitarbeitenden in ihren Bestrebungen, unternehmerische Potenziale umzusetzen, ist ein wichtiger Grundpfeiler in der Etablierung einer florierenden Gründungskultur in Unternehmen. Hier zeigt sich auf der einen Seite, dass 75% aller befragten Unternehmen die unternehmerische Leistung ihrer Beschäftigten sehr schätzen, auf der anderen Seite sind aber nur knapp 40% der Unternehmen gewillt, diese ausreichend lange von ihren Kernaktivitäten freizustellen. Dies verdeutlicht eines der größten Probleme, mit denen viele Beschäftigte bei Intrapreneurship-Initiativen zu kämpfen haben. So werden sie zwar aufgefordert, sich entsprechend zu engagieren, doch oftmals schaffen Unternehmen nicht die dafür notwendigen Rahmenbedingungen, wie die Bereitstellung von personellen Kapazitäten und Ressourcen zur Verwirklichung von Intrapreneurship-Vorhaben. Nur knapp 50% der befragten Unternehmen können dies zustimmend beantworten. Positiv zeigt sich hingegen, dass die meisten Unternehmen bemüht sind, Bürokratien zu reduzieren und neue Prozesse zu ermöglichen. Auch geben die befragten Unternehmen mehrheitlich an, dass ihre Organisationen eine positive Fehlerkultur vorzuweisen haben. So tolerieren fast 60% der befragten Unternehmen generell Fehler ihrer Mitarbeitenden und 41% tolerieren das Scheitern von unternehmerischen Aktivitäten. Diese Einstellung zur Fehlerkultur ist bei jüngeren Unternehmen stärker ausgeprägt als bei älteren Unternehmen. Bei einer genaueren Betrachtung der stärksten Treiber für die organisationale Unterstützung von Intrapreneurship-Initiativen zeigt sich, dass zusätzliche organisationale Anreize der stärkste Faktor sind, dicht gefolgt von der Bereitstellung von Informationen und Aktivitäten für Mitarbeitende zur aktiven Teilnahme an Intrapreneurship-Programmen.

Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigen sich hier erneut einige interessante Unterschiede. Während in größeren Unternehmen diese aufgezeigten Effekte für die Förderung der Intrapreneurship-Kultur stärker ausgeprägt sind als in kleineren Unternehmen, können letztere insbesondere durch das Etablieren eines Vorschlagswesens und das Hinzuziehen von externen Experten profitieren.

Insgesamt zeigt sich also ein positiver Einfluss von Führungskräften auf die Etablierung von unternehmerischem Denken in Unternehmen, z.B. durch die aktive Unterstützung von Mitarbeitenden und die Bereitstellung von Ressourcen. Dies unterstreicht auch die Wichtigkeit zur Ausgestaltung entsprechender „Intrapreneurship-Antriebssysteme“ für Führungskräfte.

Anreize als Treiber von Innovation

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, die besonderen Leistungen ihrer Führungskräfte zu honorieren und über Anreizsysteme deren unternehmerische Motivation zu steigern. Die Erkenntnisse der beiden vorherigen Kapitel haben bereits nahegelegt, dass unternehmerisches Denken insbesondere durch organisationale Anreize für Führungskräfte gefördert werden kann. Unter den befragten Unternehmen zeichnet sich hier jedoch ein eher gegensätzliches Bild ab: lediglich 36% aller Unternehmen bieten ihren Führungskräften überhaupt entsprechende Anreize an. Bei KMUs fällt dieser Wert sogar noch geringer aus. Hier geben lediglich 29% der befragten KMUs an, ihren Führungskräften zusätzliche organisationale Anreize anzubieten. Bei großen Unternehmen ist dies bei 50% der Fall. Unterschiede zeigen sich ebenfalls zwischen den Branchen. In der Dienstleistungsbranche werden 31% der Führungskräfte zusätzliche organisationale Anreize geboten, während dies für 46% der Führungskräfte im produzierenden Gewerbe sowie fast 60% der Führungskräfte in der IT-Branche der Fall ist. Darüber hinaus zeigt sich, dass es sowohl in der Dienstleistungsbranche als auch im produzierenden Gewerbe aktuell nur knapp 10% der befragten Unternehmen Überlegungen anstellen, ihren Führungskräften einen Anreiz anzubieten, wenn deren Angestellte Intrapreneurship-Aktivitäten durchführen. Auch wenn in der IT-Branche mit 21% deutlich mehr Überlegungen in diese Richtung angestellt werden, bieten die entsprechenden Ausprägungen viel Potenzial für Verbesserung. Die branchenspezifischen Unterschiede verdeutlichen zudem die verschiedenen organisationalen Schwerpunkte in der Initiierung und Etablierung von Intrapreneurship-Aktivitäten. Wie häufig einzelne Anreizsysteme unter den befragten Unternehmen eingesetzt werden kann grafisch aus Abbildung 13 entnommen werden.

Neben diesen an Einzelpersonen gebundenen Incentivierungen setzen Unternehmen auch auf weitere Methoden und Aktivitäten, um Intrapreneurship zu fördern. Hier zeigt sich ebenfalls, dass Führungskräfte eine zentrale Rolle einnehmen. Fast 40% der befragten Unternehmen setzen in erster Linie auf die Schulung von Führungskräften, um Intrapreneure besser erkennen und fördern zu können. Kleinere Unternehmen scheinen vergleichsweise deutlich weniger stark auf Führungskräfte zu setzen. Lediglich 30% der KMUs setzen auf entsprechende Schulungen von Führungskräften. Bei großen Unternehmen ist das bei mehr als 50% der Fall. Am anderen Ende der eingesetzten Methoden und Aktivitäten zur Förderung von Intrapreneurship befindet sich die Zuhilfenahme von externen Experten/Agenturen bei der Durchführung von Intrapreneurship-Programmen. Ähnlich verhält es sich mit einer eigenen Intrapreneurship-Abteilung in Unternehmen. Auch hier zeigen sich wieder deutliche Unterschiede zwischen größeren und kleineren Unternehmen. Während jeweils weniger als 10% der befragten KMUs eine eigene Intrapreneurship-Abteilung haben oder sich auf Unterstützung durch externe Experten/Agenturen verlassen, ist dieser Wert für beide Fördermaßnahmen mit 22%, respektive 20% bei großen Unternehmen fast doppelt so hoch. Allgemein muss jedoch ebenfalls festgehalten werden, dass mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen keine zusätzlichen Maßnahmen zur Förderung von Intrapreneurship umsetzt.

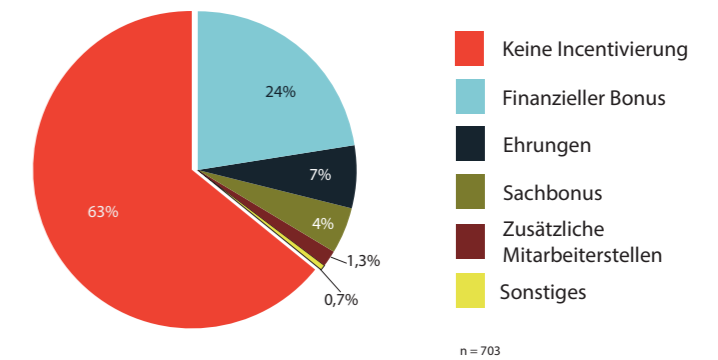


Abb. 13: Anreize für Führungskräfte zur Durchführung von Intrapreneurship-Aktivitäten

INVESTMENTS IN INTRAPRENEURSHIP

Investitions- und Kooperationstätigkeit

Um neue Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken und somit langfristige Wettbewerbsvorteile zu realisieren, beteiligen sich Unternehmen an jungen und innovativen Start-ups. Neben der reinen Bereitstellung von finanziellen Mitteln, steuern größere Unternehmen häufig auch noch weitere relevante Ressourcen wie Managementkompetenzen oder Netzwerke bei. Junge und innovative Start-ups können so von der Erfahrung und dem Ressourcenreichtum etablierter Unternehmen bei der Bewältigung ihrer frühen Wachstumsphasen profitieren. Für die investierenden Unternehmen ergibt sich daraus die Möglichkeit, mit innovativen Start-ups zu kooperieren, 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.

Direkte Investitionen in Start-ups

Unter den befragten Unternehmen haben etwa 15% in den letzten 24 Monaten in ein oder mehrere externe Start-ups investiert, und 23% haben mit Start-ups kooperiert. Künftig wollen sich 23% der Unternehmen in den nächsten 12 Monaten an Start-ups beteiligen, und 29% planen weitere Kooperationen einzugehen. Trotz dieser Kooperationsbereitschaft ist aber auch zu beobachten, dass die Höhe der geplanten Investitionen deutlich geringer ausfällt, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Zudem lässt sich beobachten, dass die direkten Investitionen meist in vertraute Branchen getätigt werden. 57% der Investments von Unternehmen in Start-ups erfolgen branchennah, 37% gemischt und nur 5% branchenfern.

Beteiligung in Venture Capital (VC) Fonds

Um Skaleneffekte zu nutzen, bietet sich neben einer direkten Investition in einzelne Start-ups auch die Möglichkeit, mittels 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. 17% der befragten Organisationen gaben an, bereits über einen VC Fond zu verfügen, um in interne als auch externe Innovationsprojekte zu investieren. Weiterhin planen 5% der befragten Unternehmen in den nächsten 12 Monaten, einen neuen VC Fond aufzulegen. Dies zeigt zum einen, dass VC Fonds zur Steigerung der Innovationskraft in deutschen Unternehmen noch nicht sehr verbreitet sind, zum anderen wird deutlich, dass sich diese Lage auch nur langsam zu verändern scheint.

Größenordnungen der aufgelegten VC Fonds in Mio. €

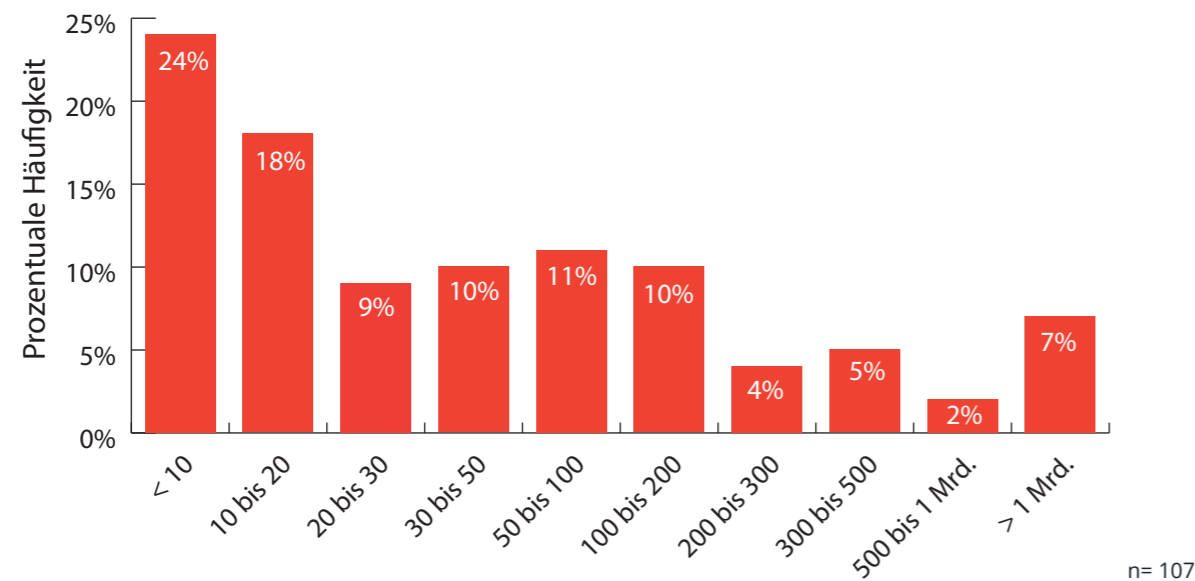


Abb. 14: Größenordnungen der aufgelegten Venture Capital Fonds

Die Größenordnungen der aufgelegten VC Fonds variiert unter den befragten Unternehmen relativ stark, wie Abbildung 14 zeigt, und ist vor allem von der Ressourcenausstattung des Unternehmens abhängig. Unter den Unternehmen mit einem VC Fonds verfügen in Summe knapp 25% über VC Fonds mit bis zu 10 Millionen Euro Volumen. Summiert besitzen knapp die Hälfte aller VC Fonds der befragten Unternehmen ein Volumen von 10 bis 50 Millionen Euro. Etwa ein Drittel der VC Fonds ist in Summe mit einem Volumen von über 100 Millionen Euro ausgestattet, wovon ein kleiner Teil sogar über eine Milliarde Euro an Finanzmitteln ausweist.

Schwerpunkt auf interne Innovationsprojekte

Mehr als die Hälfte der VC Fonds der untersuchten Unternehmen investieren vor allem in interne Innovationsprojekte (52%) und Spin-offs (52%). Investieren VC Fonds dagegen in Start-ups, dann wird hauptsächlich branchennah (42%) und eher selten branchenfremd (13%) investiert (siehe auch Abbildung 15). Dies legt nahe, dass Investitionen vor allem in Geschäftsbereiche erfolgen, die - ähnlich wie die internen Innovationsprojekte - eine inhaltliche Nähe zum eigenen Unternehmen aufweisen.

In welche Geschäftsmöglichkeiten wird investiert?

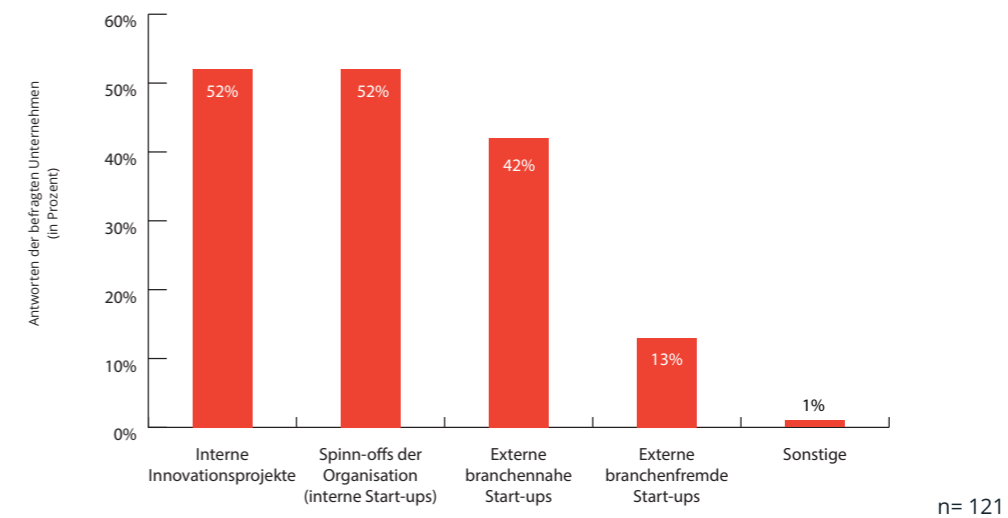


Abb. 15: Beteiligung der Organisationen mit ihrem Venture-Capital-Fonds

Strukturelle Verankerung im Top-Management

Die strukturelle Verankerung von Aktivitäten zu externen Beteiligungen und Kooperationen in deutschen Unternehmen zeigt, dass das Top-Management, Abteilungen für Forschung und Entwicklung, IT-Abteilungen sowie eigens dafür geschaffene Abteilungen das Gros der Entscheidungsträger bildet, welche für knapp 87% der befragten Unternehmen die Intrapreneurship-Aktivitäten im Unternehmen verantworten. Dies verdeutlicht, dass Entscheidungen über externe Beteiligung und Kooperationen in den meisten Unternehmen immer noch auf Top-Management Level getroffen werden, wobei auch die technische Komponente in Form von Forschung und Entwicklung sowie IT-Abteilungen Gehör findet. Knapp 17% der befragten Unternehmen erachten diese Aufgabe als wichtig genug, um dafür eigene Abteilungen zu schaffen und das Thema zu deren Kerngeschäft zu machen.

Hoffnung auf Erfolg? Unternehmerische Treiber für externe Investitionen

Die Motive, in externe Beteiligungen und Kooperationen zu investieren, sind vielfältig und betonen in konsistenter Gesamtschau die Relevanz solcher Investitionen für die untersuchten Unternehmen. So versprechen sich bspw. Unternehmen, mit Hilfe solcher Kooperationen besser zum Marktführer aufsteigen zu können, eine nachhaltigere Gestaltung ihrer Prozesse und Angebote sowie einen besseren Zugang zu relevanten Humanressourcen. Wird jedoch die Zufriedenheit mit solchen Kooperationen und Beteiligungen betrachtet, zeichnet sich ein gegensätzliches Bild ab. Lediglich 17% der befragten Unternehmen geben an, zufrieden oder sehr zufrieden mit ihren Kooperationen mit externen Start-ups zu sein. Knapp 50% äußern dagegen eine Unzufriedenheit über die Kooperationen mit externen Start-ups.

„Durch Intrapreneurship erhalten wir als Unternehmen Zugang zu Innovationen und müssen nicht in ein externes Start-up oder ein Joint Venture investieren.“

”



Florian Meißner-Schmitt
Head of DB Intrapreneurs

Im Interview über die Bedeutung von Intrapreneurship im Unternehmen und den Erfolg des DB Intrapreneurs Programms

Vorstellung Intrapreneurs Programm

DB Intrapreneurs wurde 2017 gegründet und bietet Mitarbeitenden und Geschäftsbereichen der Deutschen Bahn die Möglichkeit digitale Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln. Bisher haben 260 Mitarbeiterende aus über 20 Geschäftsfeldern am Programm teilgenommen. Aus 89 Problemstellungen konnte in den letzten Jahren 4 Corporate Start-ups entwickelt werden.

“

Florian, vielen Dank, dass Du Dir Zeit für dieses Interview genommen hast. Was bedeutet Intrapreneurship für dich?

Für mich ist Intrapreneurship **bottom-up Innovation** mit Hilfe von Mitarbeitenden zur Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns in bestehenden Unternehmen.

Was macht Intrapreneurship interessant für die Deutsche Bahn?

Das betrifft unterschiedliche Dimensionen und Beteiligte. Man hat auf der einen Seite den **Mitarbeitenden**, der sich **selbst verwirklichen kann**. Man kann an einem Problem arbeiten, welches einen den ganzen Tag oder gar schon seit Jahren beschäftigt, woran man aber nie die Chance bekommen hat zu arbeiten. Es ist auch eine **persönliche Weiterentwicklung**. Beteiligte erlernen neue Methoden und Fähigkeiten, die sie in einer jährlichen Zwei-Tages-Schulung nicht erlernen. Mitarbeitenden haben über solche Projekte die Chance, **ihre eigene Karriere zu gestalten**. Das macht es natürlich für Mitarbeitende attraktiv.

Mitarbeitende haben über solche Projekte die Chance, ihre eigene Karriere zu gestalten. Das macht es natürlich für Mitarbeitende attraktiv.

Auf der anderen Seite gibt es die **Konzernperspektive**. Durch Intrapreneurship-Programme erhalten Unternehmen **Zugang zu Innovationen** und müssen nicht in externe Start-ups oder Joint Ventures investieren. Wir haben bei der Deutschen Bahn (DB) über 330.000 Mitarbeitende, denen ich durch entsprechende Intrapreneurship-Aktionen//Programme **eine Stimme geben kann**. Diese Programme sind exklusive **Fortbildungsprogramme für Mitarbeitende**. Hier erlernen sie neue Methoden und Fähigkeiten, und falls es in dem einen oder anderen Innovationsprojekt nicht funktioniert, haben sie dennoch eine ganz andere Perspektive auf ihre tägliche Arbeit gewonnen und im besten Fall fangen sie dort wiederum an, Produkte, Prozesse usw. neu zu denken bzw. zu verbessern.

Für uns als Konzern ist das eine win-win-Situation, egal ob ein Innovationsprojekt gelingt oder nicht. Denn danach gibt es Mitarbeitende, die gänzlich anders befähigt sind. Außerdem kann ein solches Projektprogramm auch einen **positiven Beitrag zum Kulturwandel** leisten. In unserem Fall haben wir zudem eine eigene Marke.

Mit **DB Intrapreneurs** haben wir einen gewissen Impact auf die **Brand Awareness** und können uns für **junge Talente** entsprechend attraktiv machen. Ein unternehmerisches Umfeld ist für die junge Generation sehr attraktiv.

Es ist auch eine persönliche Weiterentwicklung. Beteiligte erlernen neue Methoden und Fähigkeiten, die sie in einer jährlichen Zwei-Tages-Schulung nicht erlernen.

Auf der anderen Seite gibt es die **Konzernperspektive**. Durch Intrapreneurship-Programme erhalten Unternehmen **Zugang zu Innovationen** und müssen nicht in externe Start-ups oder Joint Ventures investieren. Wir haben bei der Deutschen Bahn (DB) über 330.000 Mitarbeitende, denen ich durch entsprechende Intrapreneurship-Aktionen//Programme **eine Stimme geben kann**. Diese Programme sind exklusive **Fortbildungsprogramme für Mitarbeitende**. Hier erlernen sie neue Methoden und Fähigkeiten, und falls es in dem einen oder anderen Innovationsprojekt nicht funktioniert, haben sie dennoch eine ganz andere Perspektive auf ihre tägliche Arbeit gewonnen und im besten Fall fangen sie dort wiederum an, Produkte, Prozesse usw. neu zu denken bzw. zu verbessern.

Was ist wichtig, um Intrapreneurship-Aktivitäten zu fördern?

Als Sponsor für Intrapreneurship-Aktivitäten ist unser Ansprechpartner auf Vorstandsebene Martin Seiler, als **Vorstand Personal & Recht**. Er sagt bewusst: „Mit DB Intrapreneurs setzt die Deutsche Bahn auf ihr größtes Erfolgspotential: Ihre Mitarbeitenden“. Und er steht fest hinter diesem Programm. Wir haben außerdem **im Konzern ein Netzwerk aufgebaut**. Wir sprechen hier von Bereichen wie **Legal, Datenschutz und Konzernkommunikation**. Dies ist häufig **nicht mit Geld verbunden**, sondern eher wohlwollender Natur. Man muss Beziehungen aufbauen und die Vorgesetzten der Mitarbeitenden vom Programm überzeugen.

Eine Dimension, die man auch nicht vergessen darf, sind **Geschäftsbereiche**, die noch einmal andere Gedanken über Intrapreneurship-Projekte oder Innovationsthemen haben. Viele der Punkte, die ich für den Konzern aufgeführt habe, sind genauso auf Geschäftsfelder übertragbar. Intrapreneurship Projekte helfen Geschäftsfeldern mit Unsicherheit in Innovationsprojekten umzugehen und können eine bessere Planungssicherheit geben Projekte, die durch die Intrapreneurship Tätigkeit bereits auf ein Level des POC oder MVP gehoben wurden, verfügen beispielsweise bereits über einen Business Case und sind damit einfacher zu greifen. Es ist dagegen weitaus schwieriger Förderung von Geschäftsfeldern zu erhalten, wenn Innovationsprojekte noch sehr frühphasig sind z.B. Problemskizze. Wir haben gelernt, dass man auch in den Geschäftsfeldern **Fürsprecher und auch Sponsoren (Geldgeber) gewinnen muss**. Die Deutsche Bahn ist eine dezentrale Organisation, auf der viele wichtige Entscheidungen für Innovationsprojekte auf Geschäftsfeldebene getroffen werden.

Was es Intrapreneurship-Aktivitäten einfach macht, ist ein Sponsor auf Vorstandsebene.

Jetzt hast Du schon eine sehr entscheidende Barriere genannt, die viele andere Kooperationsbereiche oder auch Transferbereiche betrifft. Wie gehst Du damit um, wenn es zu Problemen kommt?

Die Lösung liegt im **Stakeholdermanagement**, denn man muss versuchen, gar nicht erst auf diese Barrieren zu treffen. Kommt man an dem Punkt an, an dem Eskalationen anstehen, kann man dies zwar für das aktuelle Projekt managen, aber die nächsten fünf Projekte haben es dann umso schwerer. Es ist primär über gute Beziehungen zu lösen. Man muss die Beteiligten **frühzeitig in das Programm einbinden**, womöglich als **Juroren oder Mentoren**, und sie somit von der **Werthaltigkeit dieser Aktivitäten** überzeugen. Anders geht es nicht.

Welche Eigenschaften benötigen Mitarbeiter, um Intrapreneurship-Projekte erfolgreich zu initiieren? Wie startet ein Intrapreneurship-Projekt bei Euch?

Du brauchst ein **Team!** Es ist keine **one-man** oder **one-woman show**, sondern es geht nur im Team! Nennen wir es **Teameffort**.

Es ist keine one-man oder one-woman show, sondern es geht nur im Team!

Man braucht ein heterogenes Team, das sich diesem Thema annimmt. Zuerst benötigt man ein **Problem** und jemanden,

der sich in diesem **Problemfeld** auskennt, dass heißt, man braucht Fachexpertise. Die Erfahrung hat uns gezeigt, dass Teams, die Fachexpertise in einem Problemfeld mitbringen, sich schneller entwickeln.

Welche Eigenschaften sollte ein Intrapreneur demnach mitbringen?

Klassischerweise würde ich zwischen **Kompetenz** und **Mindset** unterscheiden. In Bezug auf das Mindset ist eine gewisse Resilienz nötig. Das tut weh, es wird wehtun, du wirst auf die Nase fallen. Diese Einstellung muss man mitbringen. Aber man sollte auch **neugierig** sein, sich in Probleme hineindenken können, bei Lösungsräumen über den Tellerrand hinausschauen und **Lernbereitschaft** an den Tag legen. Man sollte auf keinen Fall **beratungsresistent** sein! Außerdem sollte man sowohl ein **Networker als auch ein Teamplayer** sein. Gleichzeitig muss aber auch das Netzwerk nach Außen entsprechend aufgebaut werden, weil fehlende Ressourcen extern hinzugeholt werden müssen. Dies sind aus meiner Sicht **Mindsets oder Attitudes**, die ich einem Intrapreneur zuordnen würde.

Am liebsten ist es uns, wenn bereits ein Problem und ein gutes Team mit Fachexpertise steht.

Beim Thema **Kompetenz** erinnere ich an die Punkte, die ich zuvor angesprochen habe, insbesondere **Industrie-Know-How**. Bei uns ist es unter anderem so, dass wir in den Dimensionen **Viability, Desirability und Feasibility** denken. Das heißt konkret: Man muss sich in der Viability-Dimension bereits mit einem Business Case beschäftigt haben. Man muss die Desirability verstehen, man muss nutzerzentriert denken können und hier schon Erfahrungen mitbringen. Tatsächlich wird man vieles davon bei uns noch intensivieren oder lernen können. Zuletzt sind auch Fähigkeiten zur Feasibility wichtig, um die Machbarkeit des Projektes validieren zu können.

Man sollte auch neugierig sein, sich in Probleme hineindenken können, bei Lösungsräumen über den Tellerrand hinausschauen und Lernbereitschaft an den Tag.

Wenn ich mir den perfekten Intrapreneur backen könnte, dann gäbe es auch noch eine vierte Dimension, und zwar die **Contextuality Dimension**. Uns ist aufgefallen, dass der

Innovationsdreiklang, wie man ihn kennt, auf Entrepreneurship zugeschnitten ist. Im Intrapreneurship-Umfeld ist es allerdings

ein Vierklang mit dem Zusatz der **Contextuality Dimension**. Ein Intrapreneur muss verstehen wie Prozesse in einem Konzern funktionieren um manövrieren zu können, bspw. bei der Freigabe eines Einkaufsprozesses. Wenn ein Intrapreneur das schon mitbringt, dann läuft er gegen weniger Türen an und kann viel besser manövrieren.

Uns ist aufgefallen, dass der Innovationsdreiklang, wie man ihn kennt, auf Entrepreneurship zugeschnitten ist. Im Intrapreneurship-Umfeld ist es allerdings ein Vierklang mit dem Zusatz der Contextuality DB Dimension. Das heißt, dass man an verschiedenen Stellen wissen muss, wie was in der Deutschen Bahn funktioniert.

Was waren die größten Herausforderungen für Dich bei der Implementierung einer Intrapreneurship-Division?

Hier würde ich strategische und operative Herausforderungen trennen. Bevor ich mit einer operativen Implementierung beginne, muss ich alle strategischen Rahmenbedingungen mit den verschiedenen Stakeholdern abgeklärt haben. Die wichtigsten Dimensionen sind für mich:



Strategische Herausforderungen

- **Innovationsoutput:**
Welche Innovationart wird gesucht?
- **Kundenfokus:**
Welche Kunden sollen adressiert werden?
- **Technologiefokus:**
Welche Technologien werden gesucht?
- **Strategic Fit:**
Sollen sich die Intrapreneurship-Aktivitäten an den strategischen Zielen des Unternehmens ausrichten?
- **Funnel Länge:**
Bis zu welchem Stadium werden Innovationsprojekte im Intrapreneurship Projekt begleitet?



Operative Herausforderungen

- **Budget und organisationaler Aufsatz**
- **Management Support sicherstellen** – Schirmherr DB Intrapreneurs Martin Seiler (Vorstand Personal und Recht)
- **Konzeption des Programms und Verprobung in Batch 1**

ERFOLGE & ZUFRIEDENHEIT

WIE ZUFRIEDEN SIND DIE UNTERNEHMEN MIT IHREN INTRAPRENEURSHIP-AKTIVITÄTEN? Und mit welchen Erfolgen können Unternehmen dadurch in Deutschland letztlich rechnen?

Intrapreneurship-Aktivitäten und Programme werden von der Geschäftsführung, den zuständigen Abteilungen und den Teilnehmenden dieser Programme als erfolgreiche Maßnahme wahrgenommen und sehr positiv bewertet. In den letzten zwei Jahren haben mehr als 50% aller Intrapreneurship-Initiativen in den befragten Unternehmen bis zu fünf Innovationen hervorgebracht, von denen auch im Jahr 2020 noch weit über die Hälfte Bestand haben. 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 Dienstleistungssektor von einer höheren Beständigkeit zu sein als im IT-Sektor. Von allen Innovationen, die in den letzten 24 Monaten im Dienstleistungssektor entstanden sind, existieren noch knapp 60%. Im IT-Sektor sind es nur etwa 40%. In Summe zeigen 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.

Bei der Analyse der Treiber für Innovationen deuten die Regressionsauswertungen darauf hin, dass die Unterstützung eines Unternehmens durch die Politik bzw. durch politische Maßnahmen in einem positiven Zusammenhang mit der Anzahl der hervorgebrachten Innovationen stehen. Ein weiterer wichtiger Treiber für Innovation ist die Bereitstellung organisationaler Ressourcen zur Verwirklichung unternehmerischer Potenziale. Je mehr Ressourcen den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden, desto mehr Innovationen werden generiert. Ein Effekt, der übrigens in KMU stärker ausgeprägt ist als in großen Unternehmen.

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 ausgliedert werden.

Bei einem Spin-off handelt es sich um ein eigenständiges Unternehmen, an dem der Mutterkonzern beteiligt ist. Dies 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 zeigt sich, dass unternehmensinterne Intrapreneurship-Aktivitäten unterschiedliche positive Effekte entfalten können. Für mehr als 40% der befragten Unternehmen haben Intrapreneurship-Aktivitäten zur Etablierung von bis zu fünf neuen strategischen Geschäftseinheiten geführt. Ein Blick auf die Branchenunterschiede offenbart hier allerdings auch, dass hauptsächlich IT-Unternehmen in den letzten zwei Jahren stärker auf die Gründung neuer strategischer Geschäftseinheiten gesetzt haben (76%), als dies im produzierenden Gewerbe (65%) oder Dienstleistungssektor (50%) der Fall wäre. Somit zeigt sich, dass Intrapreneurship-Aktivitäten besonders in IT-Unternehmen zu Innovationen mit strategischer Relevanz zu führen scheinen. Als besonders positiv für Intrapreneurship-Maßnahmen lässt sich hervorheben, dass auch über zwei Jahre nach ihrer jeweiligen Gründung, noch über 83,5% dieser strategischen Geschäftseinheiten erfolgreich in Unternehmen aktiv sind.



Mehr als 50% der befragten Unternehmen geben an, dass in den vergangenen zwei Jahren bis zu fünf Innovationen durch ihre Intrapreneurship-Aktivitäten entstanden sind. Von allen befragten Unternehmen geben 55% an, dass im Jahr 2020 noch bis zu fünf Innovationen aktiv sind.



25% der befragten Unternehmen geben an, dass auf Grundlage ihrer Intrapreneurship-Aktivitäten in den letzten zwei Jahren bis zu fünf Spin-offs entstanden sind.



24% der befragten Unternehmen geben an, dass von den in den letzten zwei Jahren entstandenen Spin-offs bis zu fünf noch existent sind und nur 2% geben an, dass keine ihrer Spin-offs mehr existieren.



40% der befragten Unternehmen geben an, dass auf Grundlage ihrer Intrapreneurship Aktivitäten in den letzten zwei Jahren bis zu fünf strategische Geschäftseinheiten entstanden sind.

Unsere Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass mehr als 50% der befragten Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor sowie fast 45% aus dem produzierenden Gewerbe angeben, dass bei ihnen in den letzten zwei Jahren keine neuen strategischen Geschäftseinheiten durch Intrapreneurship-Aktivitäten entstanden sind. Bei IT-Unternehmen geben dies nur knapp 24% der befragten Unternehmen an.

Eine genauere Betrachtung der Ausgliederung der Geschäftseinheiten durch Spin-offs ergibt, dass 35% der untersuchten Unternehmen im Rahmen von Intrapreneurship-Aktivitäten in den letzten 24 Monaten mindestens ein Spin-off gegründet haben. Von den gegründeten Spin-offs sind heute noch knapp 79% aktiv. Familienunternehmen liegen hier erneut an der Spitze und zeichnen sich durch eine höhere Ausgründungsquote aus. 40% der familien-geführten Unternehmen haben in den letzten 24 Monaten Spin-offs an den Markt gebracht. Im Branchenvergleich lassen sich ähnliche Muster beobachten wie bei der Beständigkeit von Ausgründungen. Knapp 84% aller Ausgründungen im IT-Sektor sind nach zwei Jahren noch am Markt aktiv, im Dienstleistungssektor noch 80% und im produzierenden Gewerbe noch 73%. 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.

Wie viele der strategischen Geschäftseinheiten, die in den vergangenen 24 Monaten durch die Intrapreneurship-Aktivitäten ihrer Organisation entstanden sind, existieren heute noch?

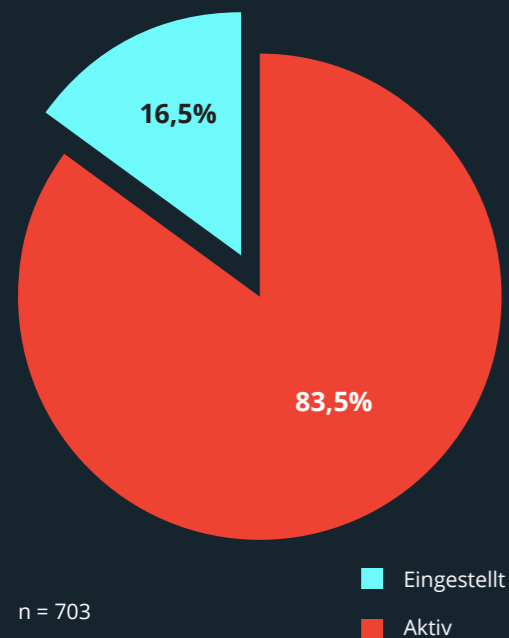


Abb. 16: Anzahl strategischer Geschäftseinheiten nach 24 Monaten

STRATEGISCHE GESCHÄFTSEINHEITEN

Strategische Geschäftseinheiten sind Teilbereiche von Unternehmen, welche in Marktsegmenten unternehmensunabhängig agieren können. Sie haben meist eine klar definierte Aufgabe bzw. ein klar definiertes Wirkungsspektrum.

- 1998** Aus den 780 befragten Unternehmen gingen in den 24 Monaten vor der Befragung 1998 neue strategische Geschäftseinheiten hervor.
- 1668** Zum Zeitpunkt der Befragung existieren in diesen neu entstandenen strategischen Geschäftseinheiten noch 1668 Einheiten in insgesamt 349 Unternehmen.
- 5,37** Im Durchschnitt entstanden pro Unternehmen 5,37 neue strategische Geschäftseinheiten innerhalb von 24 Monaten vor der Befragung.
- 4,57** Davon existieren zum Zeitpunkt der Befragung durchschnittlich noch 4,57 strategische Geschäftseinheiten pro Unternehmen.
- < 1** Innerhalb von 24 Monaten der Befragung wurde pro Unternehmen weniger als eine der neu entstandenen strategischen Geschäftseinheiten eingestellt.

ZUFRIEDENHEIT

Die Geschäftsführung sowie die zuständigen Abteilungen und Teilnehmenden der Intrapreneurship-Programme stufen die Intrapreneurship-Aktivitäten überwiegend als Erfolg ein.



Die Unternehmen sind laut der Befragung **ÜBERWIEGEND ZUFRIEDEN** mit...

- ... den Beteiligungen und Kooperationen im Allgemeinen.
- ... den Kooperationen mit externen Start-ups.
- ... den Beteiligungen bei externen Start-ups.

EHER UNZUFRIEDEN sind die Unternehmen laut der Befragung mit...

- ... der Qualität von Projekten.
- ... der Anzahl von Spin-offs.
- ... der Anzahl von Spin-ins.

HERAUSFORDERUNGEN

UM EIN START-UP ZU GRÜNDEN...

... ist in der Regel nicht nur eine Geschäftsidee nötig, vor allem kommt es auf die persönlichen Eigenschaften und die Motivation der Gründenden an. Gerade auch im Hinblick auf Arbeitszeiten bzw. Freizeit müssen Gründerteams teils große Abstriche machen im Vergleich zu einer gewöhnlichen Anstellung. Doch auch in bestehenden Unternehmen verhält es sich ähnlich und Mitarbeitende sehen sich häufig mit organisational-strukturellen Herausforderungen konfrontiert, welche Intrapreneurship-Aktivitäten erschweren. Diese wahrgenommenen Herausforderungen können Gründe sein, warum Mitarbeitende in Unternehmen sich bewusst gegen unternehmerische Aktivitäten entscheiden. Man muss daher zuerst die Vorbehalte und Herausforderungen auf der Seite der Beschäftigten verstehen, damit das Bewusstsein für diese Problematiken in Unternehmen geschärft werden kann.

Die wahrgenommenen Herausforderungen beziehen sich allgemein auf vier verschiedene Bereiche (siehe hierzu auch Abbildungen 17 bis 20). Das Mindset der Mitarbeitenden beschreibt Herausforderungen in Bezug auf die persönlichen Einstellungen, während sich die Herausforderungen im Bereich Finanzierung vornehmlich auf die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen beziehen. Herausforderungen mit dem Schwerpunkt Intrapreneurship-Teams beziehen sich auf das Management und die Gewinnung geeigneter Mitarbeitenden. Die Herausforderungen zu den strukturellen Voraussetzungen wiederum beziehen sich auf organisationale und strukturelle Hürden, welche die Befragungsteilnehmer bezüglich der Intrapreneurship-Initiativen wahrnehmen.

Sowohl in Bezug auf den Bereich des Mindsets der Mitarbeitenden als auch über alle Herausforderungen hinweg zeigt sich, dass die Motivation der Mitarbeitenden in der Befragung mit 39% als größte Herausforderung unter allen teilnehmenden Unternehmen gesehen wird. Darüber hinaus nehmen fast ein Viertel der befragten Unternehmen den Umgang mit Fehlern als Herausforderungen für Intrapreneurship in Unternehmen wahr.

Ferner stellt die Finanzierung von Intrapreneurship-Aktivitäten eine Herausforderung dar. Hierbei spielen sowohl die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen (20%) als auch der organisational Profit (19%) eine wichtige Rolle. Insbesondere die Identifikation von Personal mit passenden Fähigkeiten stellt für Intrapreneurship-Teams eine besondere Herausforderung dar (29%), gefolgt von der Entwicklung entsprechender Teams sowie deren Management.

Die strukturellen Voraussetzungen werden allgemein als geringste Herausforderungen wahrgenommen, wobei ca. 20% der befragten Unternehmen eine fehlende Unterstützung von Seiten des Top-Managements als Barriere identifizieren. Interessante Unterschiede ergeben sich bei Unternehmen mit <250 Mitarbeitenden. Diese sehen die Motivation der Mitarbeitenden als eine geringere Herausforderung an als größere Unternehmen. Stattdessen sehen 29% der kleinen Unternehmen die größte Herausforderung in der Finanzierung von Intrapreneurship-Aktivitäten.

Wiederum stellt die Governance von Intrapreneurship-Projekten für nur knapp 8% der befragten Unternehmen eine Herausforderung dar. Die oft genannte Problematik von „Bürokratie“ wird von den meisten Teilnehmenden somit als ein eher kleines Problem wahrgenommen. Jedoch gibt es hier unterschiedliche Ausprägungen. So geben in der IT-Branche tätige Unternehmen deutlich häufiger das Thema Governance als Herausforderung an. 18% der Teilnehmenden sahen dies als eine Hürde, während es in der Service-Industrie nur 6% und im produzierenden Gewerbe 11% waren. Insgesamt zeigt sich über die vier Bereiche, dass die strukturellen und finanziellen Herausforderungen weniger problematisch wahrgenommen werden als die Barrieren in Bezug auf das Mindset sowie die Intrapreneurship-Teams.

Das Mindset der Mitarbeitenden als Herausforderung im Unternehmen

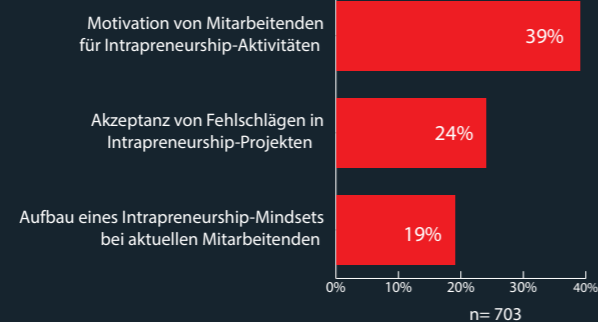


Abb. 17: Das Mindset der Mitarbeitenden als Herausforderung im Unternehmen

Die Finanzierung als Herausforderung im Unternehmen

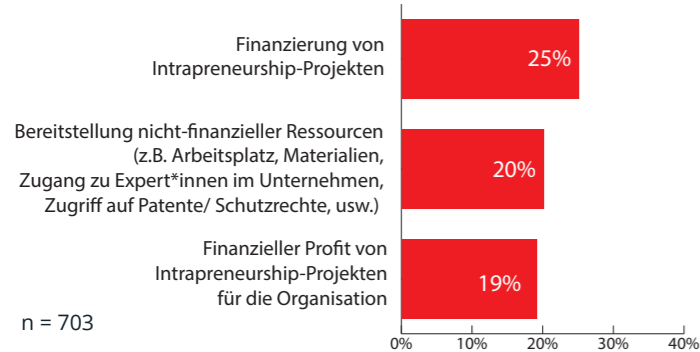


Abb. 18: Die Finanzierung als Herausforderung im Unternehmen

Intrapreneurship-Teams als Herausforderung im Unternehmen

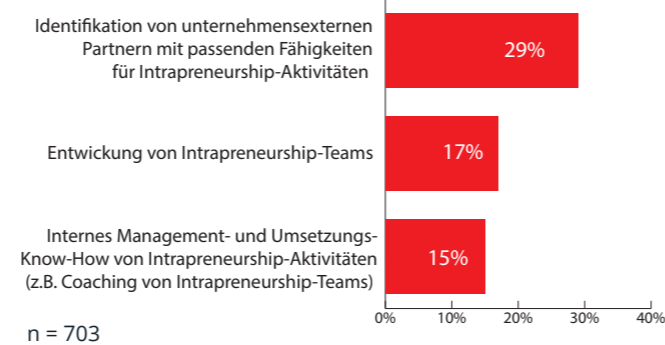


Abb. 19: Intrapreneurship-Teams als Herausforderung im Unternehmen

Strukturelle Voraussetzungen als Herausforderung im Unternehmen

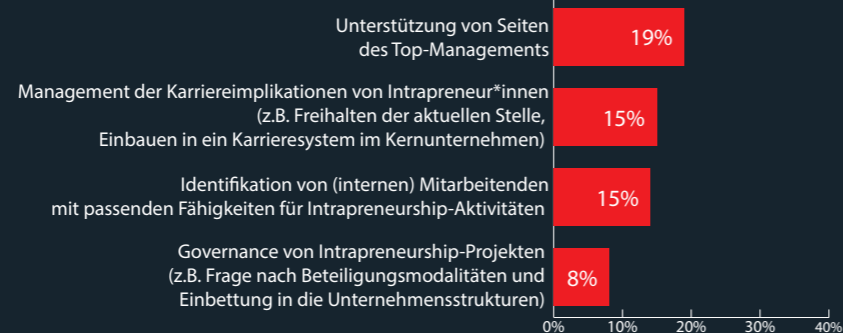


Abb. 20: Strukturelle Voraussetzungen als Herausforderung im Unternehmen

FEMALE INTRAPRENEURSHIP

AUSGEWOGENHEIT MACHT ZUFRIEDENER

In der vorliegenden Studie war die Zusammensetzung der Belegschaft nahezu ausgeglichen. Fast 50% der Unternehmen haben einen Frauenanteil zwischen 30% und 59%, wobei knapp ein Viertel der Unternehmen sogar einen Frauenanteil von über 60% vorweisen kann. Hier gibt es jedoch deutliche Branchenunterschiede. Während der durchschnittliche Frauenanteil im Dienstleistungssektor bei 40-59% lag, waren es im IT-Sektor und im produzierenden Gewerbe durchschnittlich nur 20-39%.

Auch in der vorliegenden Studie lässt sich ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen einer ausgewogeneren Geschlechterverteilung in der Belegschaft und der Zufriedenheit mit Intrapreneurship-Aktivitäten in den Unternehmen feststellen. Allgemein zeigt sich, dass sich die organisationale Geschlechterverteilung auch in den Intrapreneurship-Abteilungen widerspiegelt.

Studienerkenntnisse legen nahe, dass Unternehmen mit einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis Vorteile hinsichtlich der (insbesondere radikalen) Innovationskraft des Unternehmens aufweisen (Ruiz-Jiménez et al., 2016; Østergaard et al., 2011).

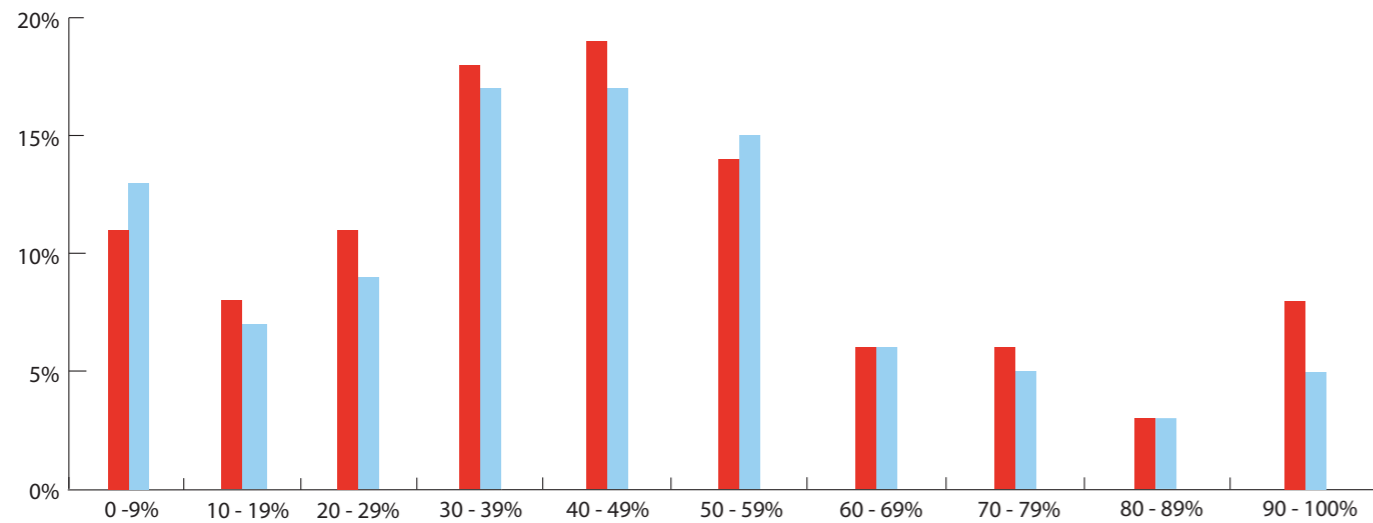
Die Hälfte der befragten Unternehmen geben an, dass ihre Intrapreneurship-Abteilungen einen Frauenanteil zwischen 30 und 59% haben (siehe Abbildung 21). Im Vergleich zum eher männlich geprägten Entrepreneurship-Bereich (GEM, 2020) oder zu anderen innovationsnahen Bereichen, wie der Forschung und Entwicklung (Statista, 2019), ist der Frauenanteil in Intrapreneurship-Abteilungen demnach deutlich höher. 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.

SICHERER UMGANG MIT KRISENSITUATIONEN

Intrapreneurship-Abteilungen mit einem höheren Frauenanteil sind besser auf die aktuelle Krise vorbereitet. So brachten Teams mit höherem Frauenanteil mehr Lösungen in Form von neuen Technologien oder Geschäftsmodellen mit hohem Nutzen zur Bewältigung der Corona-Krise hervor als Teams mit einem geringeren Anteil an Frauen.

SCHWERPUNKT
COVID-19

Female Intrapreneurship



■ Frauen Intrapreneurship (% der befragten Unternehmen) (n = 543)
■ Frauen im Unternehmen (% der befragten Unternehmen) (n= 703)

Abb. 21: Der Frauenanteil im Intrapreneurship im Vergleich



Während im Entrepreneurship Unternehmen häufiger von Männern als von Frauen gegründet werden (15,7% weiblich, Kollmann et al., 2019), sind die Geschlechter innerhalb von Intrapreneurship-Abteilungen fast gleichverteilt.

So geben 50% der befragten Unternehmen an, einen Frauenanteil von 30 bis 59% in den Abteilungen vorweisen zu können.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona Pandemie sind nahezu beispiellos und zwingen Staaten und Unternehmen zum Umdenken

Das Jahr 2020 - geprägt durch die Corona-Pandemie

Das Jahr 2020 ist fast vollständig vom Einfluss der Corona-Pandemie gekennzeichnet - nicht nur unter gesundheitlichen, sondern auch unter sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Dies kam für uns alle unerwartet und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen.

Auch Deutschland blieb von dieser sich ausbreitenden globalen Pandemie nicht verschont. Der erste Fall des Coronavirus in Deutschland wurde im Januar 2020 bekannt. Die wirtschaftlichen Auswirkungen dieser Pandemie sind für Deutschland seitdem gravierend und in ihrer Schwere noch nicht endgültig abzuschätzen. Unter anderem waren 2020 mehr als 320.000 Unternehmen in Kurzarbeit (Durchschnittswert der Monate von Januar bis Mai) und die Bundesagentur für Arbeit verzeichnete im November 2020 im Vergleich zum Vorjahresmonat (November 2019) rund 520.000 Arbeitslose mehr (Bundesagentur für Arbeit, 2020). Unternehmen wurden angehalten, unnötige Kontakte innerhalb der Belegschaft zu vermeiden und wo immer möglich ihren Mitarbeitenden das Arbeiten im Homeoffice zu gestatten. Entsprechend waren Unternehmen gefordert, mit hoher Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu handeln und auf diese neue Situation zu reagieren.

Die Corona-Krise, eine existenzielle Bedrohung?

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

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung zeichnen jedoch ein nuanciertes Bild. Auf der einen Seite nehmen 42% der befragten Unternehmen die Corona-Krise als starke Bedrohung für ihre Organisation wahr und äußern entsprechende Besorgnis über die Veränderungen. Auf der anderen Seite sind mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen davon überzeugt, dass die Corona-Krise keine existenzielle Bedrohung darstellt (siehe Abbildung 22). Interessanterweise verneinen besonders familiengeführte Unternehmen eine mögliche existenzielle Bedrohung durch die Corona-Krise (40%). Bei nicht familiengeführten Unternehmen gaben dies nur 30% an. Ebenfalls wird deutlich, dass aktuell noch viel Unsicherheit in den Unternehmen bezüglich der künftigen wirtschaftlichen Auswirkungen und der Bedrohungen für einzelne Unternehmen herrscht. Fast ein Viertel der befragten Unternehmen ist unentschlossen, ob die Krise überhaupt eine Bedrohung darstellt oder nicht. Diese Unsicherheit wirkt sich ebenfalls auf die Intrapreneurship-Aktivitäten aus, denn je stärker die Unternehmen die Krise als Bedrohung sahen, desto stärker wurde die Profitabilität der Intrapreneurship-Abteilung(en) in den Fokus gerückt.

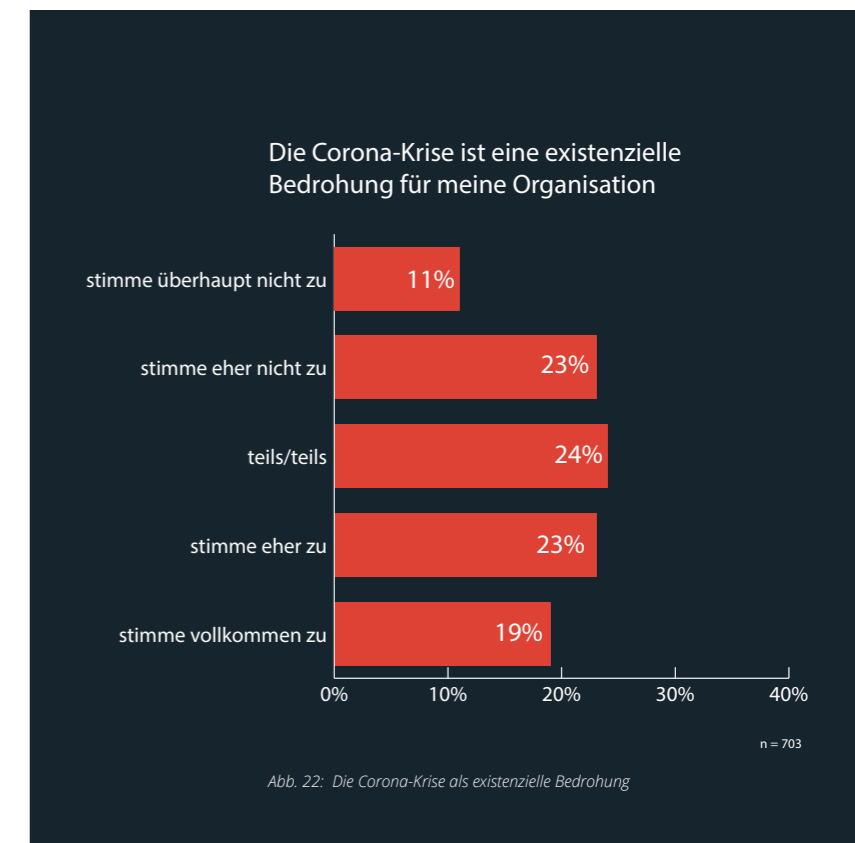


Abb. 22: Die Corona-Krise als existenzielle Bedrohung

Die Krise als Chance?

Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass die befragten Unternehmen potentiell positive Effekte für das Unternehmen aufgrund der Corona-Krise wahrnehmen. So geben insgesamt 38% der befragten Unternehmen an, dass die Corona-Krise große Chancen bietet, um bspw. in der Organisation nicht nur bestehende Prozesse zu optimieren (siehe Abbildung 23), sondern auch um Neuentwicklungen anzustoßen.

Weiterhin bietet die Krise für viele der befragten Unternehmen nicht nur die Gelegenheit zur Optimierung, sondern auch für Neuentwicklungen. So bestätigten 27%, dass die Krise eine Chance sei, neue Produkte zu entwickeln und 28% betrachteten die Krise als eine Möglichkeit, neue Geschäftsbereiche zu entwickeln.

Die Corona-Krise als Chance zur Optimierung der Prozesse

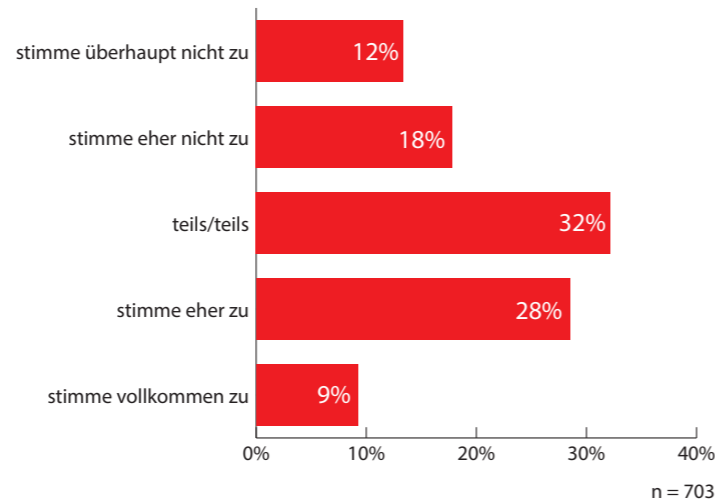


Abb. 23: Die Corona-Krise als Chance zur Optimierung der Prozesse



27% der befragten Unternehmen stimmen eher oder vollkommen zu, dass die Krise eine Chance ist, neue Produkte zu entwickeln.



28% der befragten Unternehmen stimmen eher oder vollkommen zu, dass die Krise eine Chance ist, neue Geschäftsbereiche zu entwickeln.

Mehr Investitionen in Intrapreneurship während der Krise

Eine Möglichkeit, um mit den Herausforderungen der Krise umzugehen, liegt in der Implementierung von Intrapreneurship- und Innovationsaktivitäten. Im ersten Moment ist man dazu verleitet anzunehmen, dass die Unternehmen ihre Investitionen während der Krise einstellen würden. Doch 64% der Befragten geben an, dass sie im Zusammenhang mit der Corona-Krise ihre Intrapreneurship-Aktivitäten nicht herunterfahren wollen. Überraschenderweise geben 47% der befragten Unternehmen an, diese sogar weiter ausbauen.

Veränderungen der Investitionen während der Corona-Krise



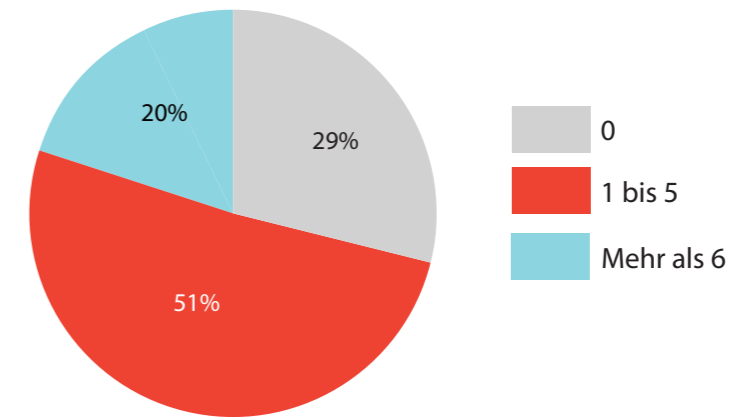
Innovationskraft trotz Corona-Krise. Viele der befragten Unternehmen wollen ihre Intrapreneurship- und Innovationsaktivitäten nicht herunterfahren, sondern sogar weiter ausbauen.

47% der befragten Unternehmen traf diese Aussage für ihre Intrapreneurship-Aktivitäten bzw. 53% für ihre Innovationsaktivitäten.

Uneinigkeit über Nutzen von Intrapreneurship in der Krise

Ein Großteil der befragten Unternehmen gibt an, bereits Intrapreneurship-Aktivitäten durchzuführen. Doch bei der Einschätzung der Relevanz dieser Aktivitäten im Umgang mit der aktuellen Krise herrscht Uneinigkeit. Allein 51% der befragten Unternehmen geben an, dass bis zu fünf der durch Intrapreneurship-Aktivitäten hervorgegangenen Geschäftsbereiche bzw. Spin-offs einen hohen Nutzen zur Bewältigung der Corona-Krise bieten. Lediglich 29% der befragten Unternehmen geben an, dass die hervorgegangenen Geschäftsbereiche keinen deutlichen Mehrwert für die Corona-Krise bieten (siehe Abbildung 24).

Geschäftsbereiche und Spin-offs mit hohem Nutzen zur Bewältigung der Corona-Krise



Referenzgruppe: Unternehmen, die angeben eine eigene Intrapreneurship-Abteilung zu haben; n = 89

Abb. 24: Geschäftsbereiche und Spin-offs mit hohem Nutzen zur Bewältigung der Corona-Krise

Darüber hinaus wurden die Unternehmen gefragt, ob sie der Aussage zustimmen würden, dass ihre Intrapreneurship-Aktivitäten bei der Bewältigung der Corona-Krise helfen könnten. Hierbei fällt auf, dass die Ergebnisse relativ durchwachsen sind. Etwa ein Drittel (29%) sind davon überzeugt, während ein weiteres Drittel der befragten Unternehmen (34%) dem nur teilweise zustimmt und der Rest (37%) dies verneint. Somit ist die allgemeine Meinung bezüglich der Hilfe durch Intrapreneurship-Aktivitäten zur Bewältigung der Krise eher mittelmäßig (siehe Abbildung 25). Darüber hinaus zeigen sich interessante Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen. Während in der IT-Branche 44% der befragten Unternehmen der Meinung sind, dass die Intrapreneurship-Aktivitäten bei der Bewältigung der Corona-Krise geholfen haben, sind die Befragungsteilnehmer aus der Dienstleistungsbranchen (27% Zustimmung) sowie aus dem produzierenden Gewerbe (31% Zustimmung) deutlich zurückhaltender.

Intrapreneurship-Aktivitäten als Hilfestellung zur Bewältigung der Corona-Krise

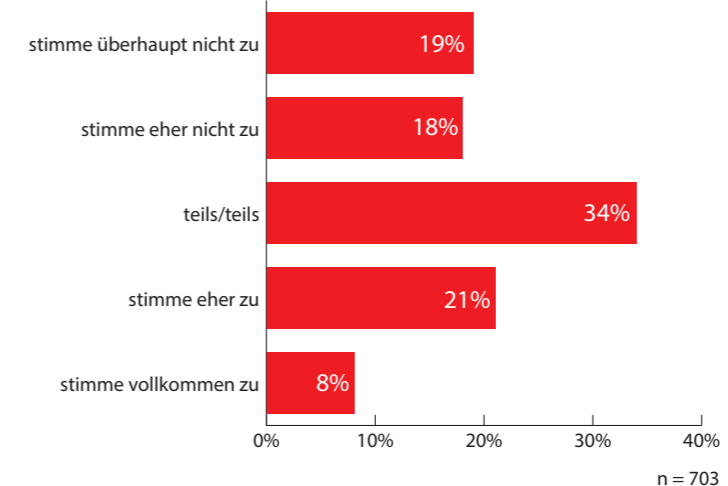


Abb. 25: Intrapreneurship-Aktivitäten als Hilfestellung zur Bewältigung der Corona-Krise

Neben dieser generellen Einschätzung des Nutzens von Intrapreneurship, zeigt sich ein ähnlich ambivalentes Bild bei der Bewertung des Nutzens von inkrementellen und radikalen Innovationen in der aktuellen Krise. Etwa 51% der befragten Unternehmen gibt an, dass sowohl die inkrementellen als auch die radikalen Innovationen einen Nutzen für die Corona-Krise bieten, gleichzeitig geben aber auch ca. 49% der befragten Unternehmen an, dass diese keinen Nutzen stiften. Eine Abweichung von diesem Bild konnte insbesondere in zwei Sub-Gruppen beobachtet werden: Unternehmen in der IT-Branche und bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Von den befragten IT-Unternehmen gaben 71% an, inkrementelle Innovationen zur Bewältigung der Krise hervorgebracht zu haben, während 74% bestätigten, radikale Innovationen mit relevantem Nutzen für die Krise erzeugt zu haben. Die Einschränkungen durch die Pandemie können diesen Sachverhalt erklären, waren doch vermehrt technische Lösungen gefragt, um digitales Arbeiten zu ermöglichen. Weiterhin waren insbesondere Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden vom Nutzen ihrer Innovationen in der Krise überzeugt. 59% sahen einen deutlichen Nutzen der inkrementellen Innovationen, 61% bestätigten dagegen den Nutzen radikaler Innovationen. Dies deutet darauf hin, dass vor allem größere Unternehmen von Intrapreneurship-Aktivitäten profitieren, da die daraus hervorgebrachten Innovationen in der Krise als hilfreich gesehen werden.

Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass Intrapreneurship eine Chance für Unternehmen bietet, gegen die Auswirkungen der Krise zu kämpfen und sogar potenziell von den Chancen zu profitieren.

Familienunternehmen reagieren in der Krise mit innovativen Lösungsansätzen...

...und zeigen in der vorliegenden Studie insbesondere im Hinblick auf die aktuelle Corona-Pandemie einige Besonderheiten.

Familiengeführte Unternehmen geben mehrheitlich (59%) in der Befragung an, dass ihre radikalen Innovationen der letzten 24 Monate Ansätze in gesellschaftlicher, gesundheitlicher oder wirtschaftlicher Art zur Bewältigung der Corona-Krise bieten. 59% der befragten Familienunternehmen bestätigen dies auch für inkrementelle Innovationen (siehe Abbildungen 28 und 29). Von den befragten nicht-familien geführten Unternehmen gibt die Mehrheit wiederum an, dass die radikalen und auch inkrementellen Innovationen eher keinen Beitrag zur Bewältigung der Corona-Krise leisten würden. Somit zeigt sich hinsichtlich des „Outputs“ der Intrapreneurship-Aktivitäten in Bezug auf die Corona-Krise, dass die innovativen Lösungen von familiengeführten Unternehmen als vergleichsweise hilfreicher bewertet werden im Vergleich zu nicht-familiengeführten Unternehmen.

Auch die Zukunftsplanung unterscheidet sich in Familienunternehmen. So geben 54% der befragten familiengeführten Unternehmen an, dass diese ihre Intrapreneurship-Aktivitäten aufgrund der Corona-Pandemie stärker fokussieren möchten. 53% äußern sogar, dass sie die Intrapreneurship-Aktivitäten stärker ausbauen möchten (siehe Abbildungen 26 und 27). In beiden Fällen antworteten die befragten nicht-familiengeführten Unternehmen wiederum mehrheitlich weder die Aktivitäten stärker fokussieren (52%) noch diese stärker ausbauen zu wollen (57%). Somit zeigt sich, dass Familienunternehmen in der Krise aktiv Innovationen fördern möchten.

Während die Corona-Krise mit vielen negativen Folgen für Unternehmen und Wirtschaft einhergeht, kann sie auch helfen, Unternehmen von innen zu erneuern und somit zu einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens beizutragen. Gerade familiengeführte Unternehmen können Intrapreneurship nun noch stärker für sich entdecken und weiter ausbauen. Durch die Förderung von Intrapreneurship-Aktivitäten hätten diese Unternehmen die Möglichkeit, radikale Innovationen zu schaffen und sich dadurch Vorteile gegenüber anderen Konkurrenten aufzubauen und langfristig Wettbewerbsvorteile schaffen bzw. sichern zu können.

Wir werden zukünftig unsere Intrapreneurship-Aktivitäten stärker fokussieren.

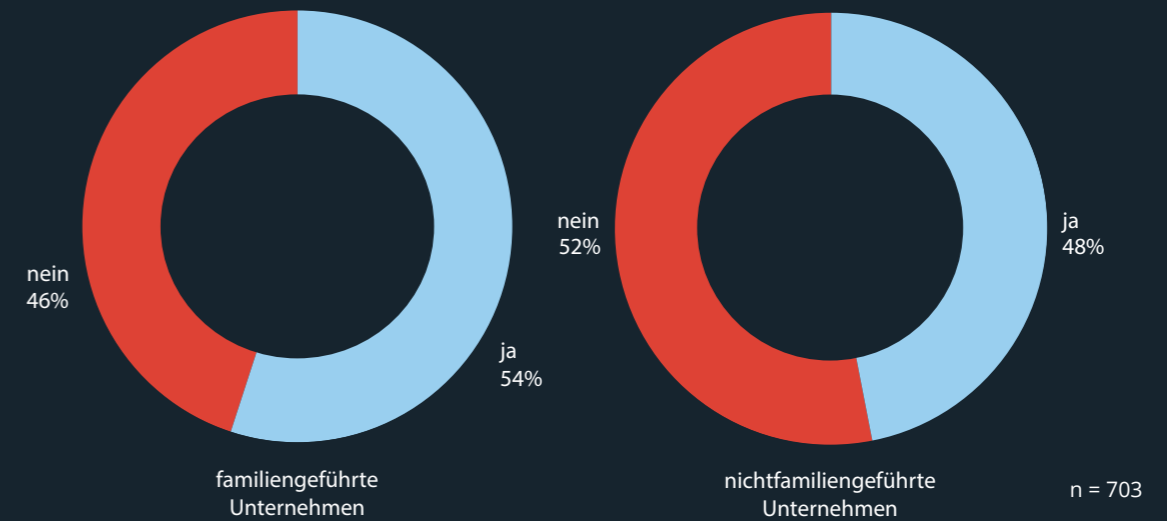


Abb. 26: Covid-19 und die Auswirkungen auf Intrapreneurship-Aktivitäten in familiengeführten Unternehmen – stärkere Fokussierung

Wir werden zukünftig unsere Intrapreneurship-Aktivitäten stärker ausbauen.

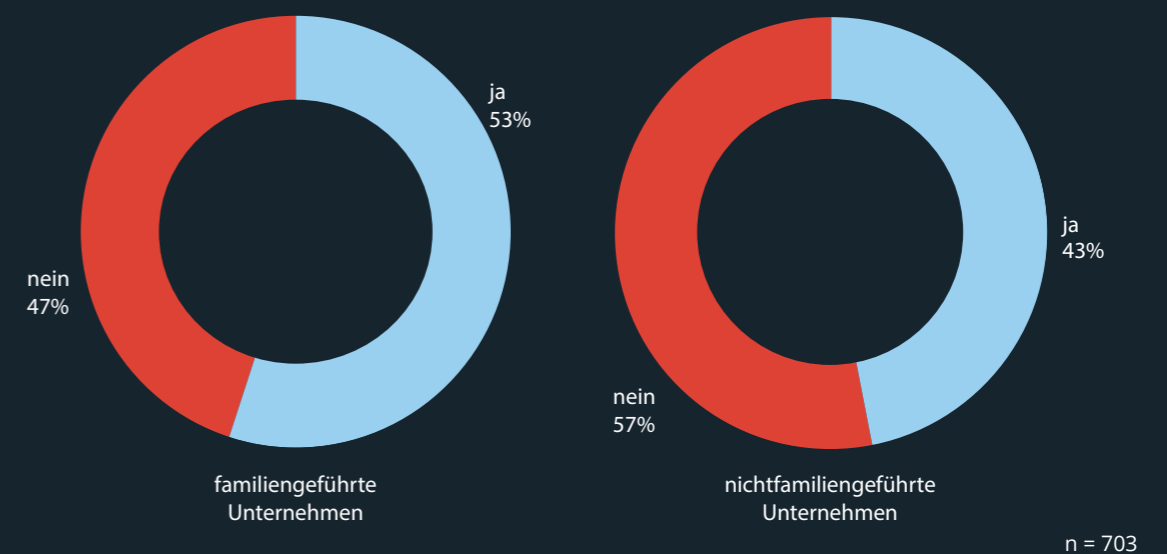


Abb. 27: Covid-19 und die Auswirkungen auf Intrapreneurship-Aktivitäten in familiengeführten Unternehmen – stärkerer Ausbau

Bieten die inkrementellen Innovationen der letzten 24 Monate Ansätze zur Bewältigung der Corona-Krise?

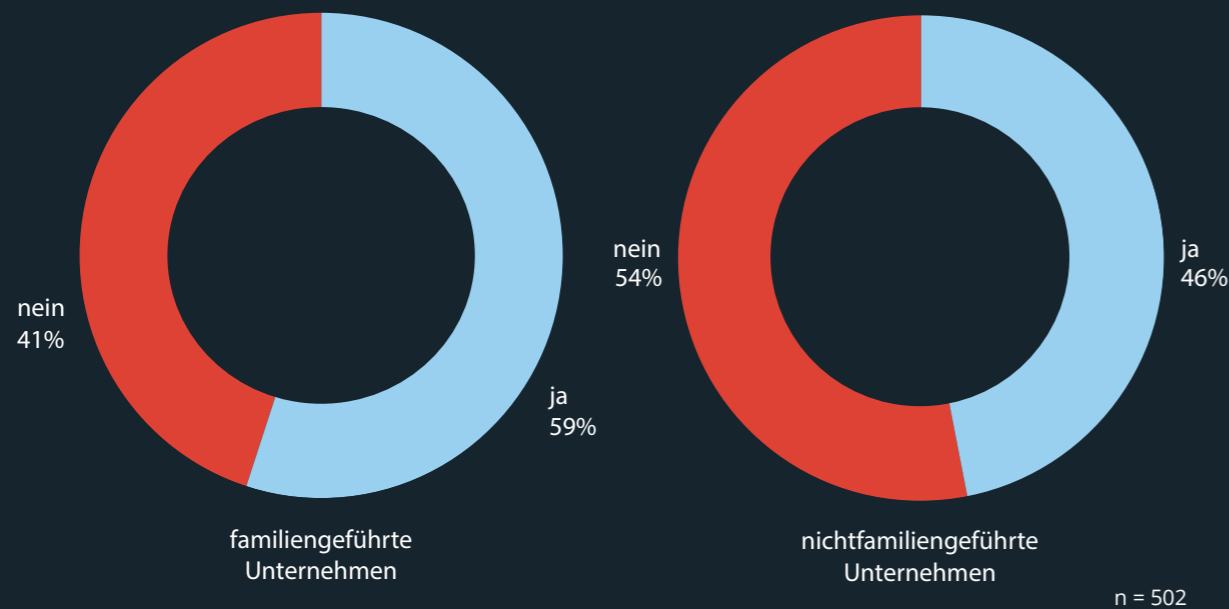


Abb. 28: Covid-19 und die Auswirkungen auf inkrementelle Innovationen - Unternehmen im Vergleich

Bieten die radikalen Innovationen der letzten 24 Monate Ansätze zur Bewältigung der Corona-Krise?

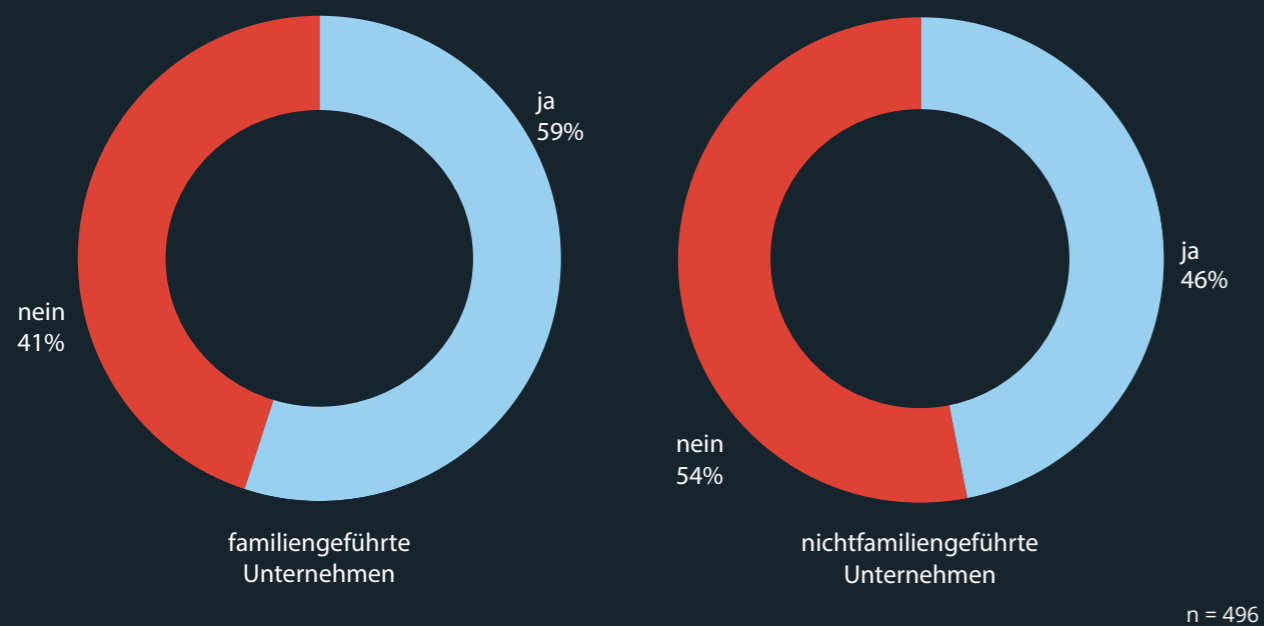


Abb. 29: Covid-19 und die Auswirkungen auf radikale Innovationen - Unternehmen im Vergleich

BESONDERHEITEN EINZELNER BRANCHEN

Unternehmen der Dienstleistungsbranche, das produzierende Gewerbe sowie die IT-Branche sind unterschiedlich stark von der aktuellen Krise betroffen. So steht der Online-Händler Amazon mit einem prognostizierten Umsatz von 112 bis 121 Milliarden US-Dollar im Jahr 2020 als einer der größten Profiteure der Krise da (Businessinsider, 2020). Dem entgegen stehen Unternehmen wie die Lufthansa und andere Luftfahrt- und Tourismuskonzerne, die besonders negativ von der Krise betroffen sind.

Dienstleistungs-Branche will Massnahmen herunterfahren, IT-Branche investiert weiterhin

Nicht nur in den direkten Auswirkungen der Corona-Krise zeigen sich Unterschiede in Bezug auf wirtschaftliche Veränderungen, sondern auch hinsichtlich der Innovationsaktivitäten zwischen den Branchen (siehe Abbildung 30). So wollen in der IT- und in der Dienstleistungs-Branche 37% der befragten Unternehmen die Innovationsaktivitäten herunterfahren - etwas mehr als im produzierenden Gewerbe (33% der befragten Unternehmen). Sowohl die IT-Unternehmen und Unternehmen im produzierenden Gewerbe planen Ihre Innovationsaktivitäten zu fokussieren (69%) und weiter auszubauen (63%). Dem gegenüber stehen die befragten Unternehmen in der Dienstleistungs-Branche, die in dieser Frage unentschlossen sind (52% wollen Aktivitäten fokussieren und 50% diese weiter ausbauen).

Bei den Intrapreneurship-Aktivitäten zeigt sich ein ähnliches Bild (siehe Abbildung 31). In der Dienstleistungs-Branche, die von der Pandemie besonders stark getroffen ist, geben 53% der befragten Unternehmen an, die Intrapreneurship-Aktivitäten nicht fokussieren zu wollen, 56% planen sogar diese komplett herunterzufahren. Auch im produzierenden Gewerbe sind die befragten Unternehmen eher unschlüssig - 54% wollen stärker fokussieren und lediglich 52% wollen die Aktivitäten weiter ausbauen.

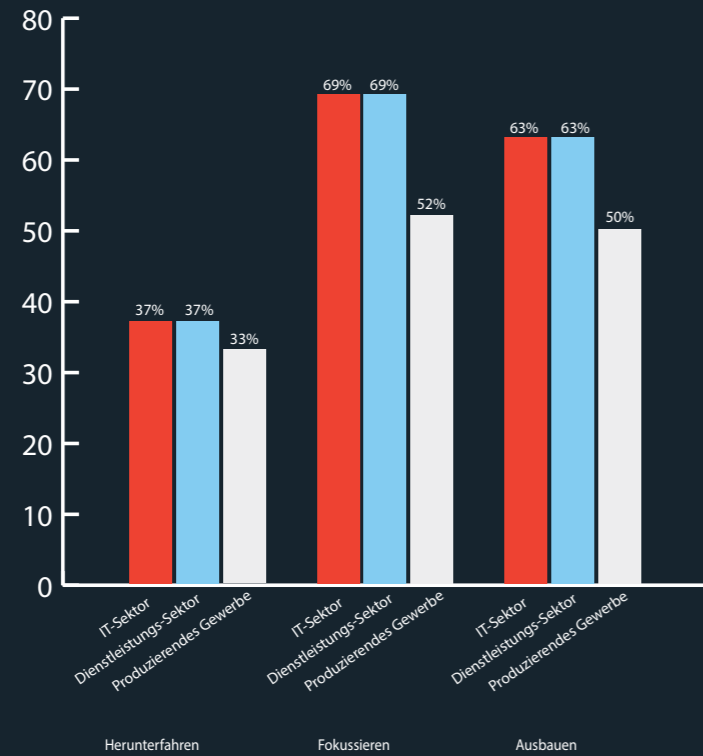
Profitabilität der Intrapreneurship-Massnahmen in der Dienstleistungs-Branche essentiell

Ebenfalls interessant mit Blick auf Corona-Krise ist die Einschätzung der Profitabilität von Intrapreneurship-Massnahmen. So geben die befragten Unternehmen mehrheitlich an, dass eine Intrapreneurship-Abteilung aktuell nicht profitabel sein muss. Diese Branche war zum Zeitpunkt der Befragung von der Pandemie besonders hart getroffen. Beispielsweise mussten in der

Im produzierenden Gewerbe sind 55% und im IT-Branche ganze 69% der befragten Unternehmen der Meinung, dass eine Intrapreneurship-Abteilung aktuell nicht profitabel sein muss. Einzig in der Dienstleistungs-Branche wird mehr auf die Profitabilität geachtet. Hier stimmen nur 42% Teilnehmenden der Aussage zu, dass Profitabilität von geringer Bedeutung ist.

Dienstleistungs-Branche viele Feiern und Events abgesagt werden. Dies könnte eine Erklärung sein, weshalb in der Dienstleistungs-Branche überwiegend Geld mit den Intrapreneurship-Aktivitäten verdient werden musste. Alle anderen Branchen waren hingegen zum Zeitpunkt der Befragung überwiegend nicht auf profitables Arbeiten in dieser Abteilung angewiesen.

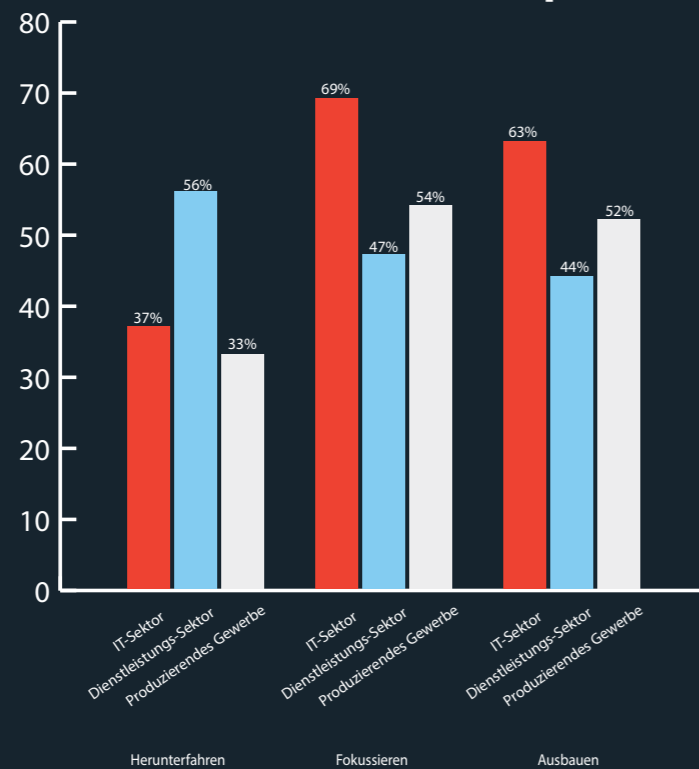
Der Einfluss der Corona-Krise auf Innovations-Aktivitäten



n = 703

Abb. 30: Der Einfluss der Corona-Krise auf die Innovations-Aktivitäten nach Branchen

Der Einfluss der Corona-Krise auf Intrapreneurship-Aktivitäten



n = 703

Abb. 31: Der Einfluss der Corona-Krise auf die Intrapreneurship-Aktivitäten nach Branchen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Der Zusammenhang von Intrapreneurship und unternehmerischer Erfolg	Seite 11
Abb. 2: Überblick zur Stichprobe nach Sektoren	Seite 12
Abb. 3: Überblick zur Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit	Seite 12
Abb. 4: Überblick zu den Teilnehmenden der Studie nach Abteilungen	Seite 12
Abb. 5: Überblick zum Anteil der familiengeführten Unternehmen innerhalb der Stichprobe	Seite 13
Abb. 6: Durchschnittlicher Umsatz innerhalb der befragten Unternehmen	Seite 13
Abb. 7: Ertragslage der befragten Unternehmen über die letzten 3 Jahre	Seite 13
Abb. 8: Durchschnittliche Existenz der Intrapreneurship-Abteilungen nach Branchen	Seite 17
Abb. 9: Ziele der Intrapreneurship-Programme	Seite 17
Abb. 10: Anzahl der Beschäftigten, die ein Intrapreneurship-Programm durchlaufen haben	Seite 18
Abb. 11: Verankerung der Intrapreneurship-Aktivitäten	Seite 19
Abb. 12: Angewandte Methoden und Aktivitäten zur Förderung von Intrapreneurship	Seite 20
Abb. 13: Anreize für Führungskräfte zur Durchführung von Intrapreneurship-Aktivitäten	Seite 21
Abb. 14: Größenordnungen der aufgelegten Venture Capital Fonds	Seite 22
Abb. 15: Beteiligung der Organisationen mit ihrem Venture-Capital-Fonds	Seite 23
Abb. 16: Anzahl strategischer Geschäftseinheiten nach Monaten	Seite 30
Abb. 17: Das Mindset der Mitarbeitenden als Herausforderung im Unternehmen	Seite 32
Abb. 18: Die Finanzierung als Herausforderung im Unternehmen	Seite 32
Abb. 19: Intrapreneurship-Teams als Herausforderung im Unternehmen	Seite 32
Abb. 20: Strukturelle Voraussetzungen als Herausforderung im Unternehmen	Seite 32
Abb. 21: Der Frauenanteil im Intrapreneurship im Vergleich	Seite 34
Abb. 22: Die Corona-Krise als Existenzielle Bedrohung	Seite 35
Abb. 23: Die Corona-Krise als Chance zur Optimierung der Prozesse	Seite 36
Abb. 24: Geschäftsbereiche und Spin-offs mit hohem Nutzen zur Bewältigung der Corona-Krise	Seite 37
Abb. 25: Intrapreneurship-Aktivitäten als Hilfestellung zur Bewältigung der Corona-Krise	Seite 37
Abb. 26: Covid-19 und die Auswirkungen auf Intrapreneurship-Aktivitäten in familienbestimmten Unternehmen – stärkere Fokussierung	Seite 39
Abb. 27: Covid-19 und die Auswirkungen auf Intrapreneurship-Aktivitäten in familienbestimmten Unternehmen – stärkerer Ausbau	Seite 39
Abb. 28: Covid-19 und die Auswirkungen auf inkrementelle Innovationen – Unternehmen im Vergleich	Seite 40
Abb. 29 Covid-19 und die Auswirkungen auf radikale Innovationen – Unternehmen im Vergleich	Seite 40
Abb. 30: Der Einfluss der Corona-Krise auf die Innovations-Aktivitäten nach Branchen	Seite 42
Abb. 31: Der Einfluss der Corona-Krise auf die Intrapreneurship-Aktivitäten nach Branchen	Seite 42

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesagentur für Arbeit. (2020). Arbeitsmarkt im Kontext der Coronakrise.
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Corona/Corona-Nav.html>

Bundesministerium für Gesundheit. (2020). Coronavirus SARS-CoV-2: Chronik der bisherigen Maßnahmen.
<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html>

Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.

Eurostat. (2020). Europäische Union: Anteil der in Forschung und Entwicklung (FuE) tätigen Frauen, aufgeschlüsselt nach Mitgliedsstaat im Jahr 2017.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1099153/umfrage/frauenanteil-in-forschung-und-entwicklung-fue-in-der-eu/>

GEM. (2020). GEM 2019/2020 Global Report.
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>

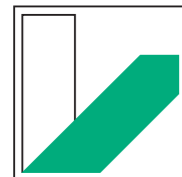
Kollmann, T.; Hensellek, S. & Jung, B. (2019): Deutscher Startup Monitor 2019: Mehr Mut, neue Wege. Berlin: Bundesverband Deutsche Startups e. V

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 1–39.

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.

Ruiz-Jiménez, J. M., del Mar Fuentes-Fuentes, M., & Ruiz-Arroyo, M. (2016). Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 503-515.

Tagesschau.de. (2020). Ausnahmezustand als neue Normalität.
<https://www.tagesschau.de/faktenfinder/hintergrund/corona-chronik-pandemie-103.html>



**UNIVERSITÄT
BAYREUTH**

ENTREPRENEURSHIP
& INNOVATION