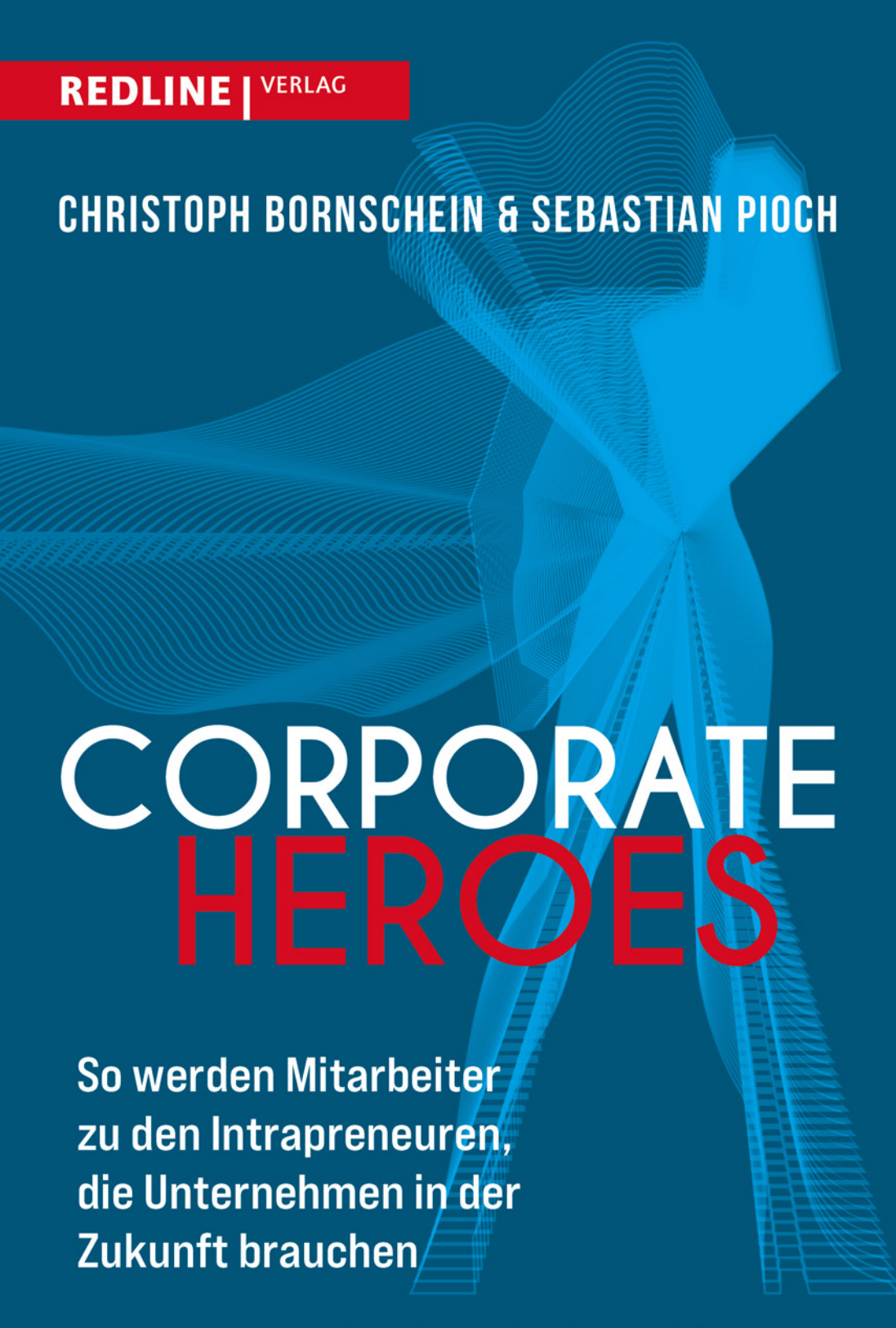
REDLINE | VERLAG

CHRISTOPH BORNSCHEIN & SEBASTIAN PIOCH



CORPORATE HEROES

So werden Mitarbeiter zu den Intrapreneuren, die Unternehmen in der Zukunft brauchen

Christoph Bornschein & Sebastian Pioch

Corporate Heroes

So werden Mitarbeiter zu den Intrapreneuren, die Unternehmen in der Zukunft brauchen

Unter Mitarbeit von Sebastian Cleemann

REDLINE | VERLAG

CHRISTOPH BORNSCHEIN & SEBASTIAN PIOCH

MIT SEBASTIAN CLEEMANN

CORPORATE HEROES

So werden Mitarbeiter zu den Intrapreneuren, die Unternehmen in der Zukunft brauchen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://dnb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen
info@m-vg.de

Wichtiger Hinweis
Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

Originalausgabe
1. Auflage 2024
© 2023 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Türkenstraße 89
80799 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Redaktionelle Mitarbeit: Donata von der Leyen
Redaktion: Anne Horsten
Umschlaggestaltung: Marc Fischer
Umschlagabbildung: Alena Spott
Satz: Carsten Klein
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-936-6
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-514-1
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-513-4

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorworte **7**
Vorwort: Janina Kugel 7
Vorwort: Jeannette zu Fürstenberg 10

Intros **13**
Von der Tasse auf die Straße – Innovation goes Praxis. 13
Auf allen Ebenen möglich, auf allen Ebenen nötig: Innovation im 21. Jahrhundert ... 18

Steckbriefe der Unternehmen **23**

1. Jedem Zauber wohnt ein Anfang inne **45**
Die Bedeutung von Offenheit, Fragen und Impulsen als Voraussetzung jeder Innovationsfähigkeit

2. Zukunftsdienst nach Vorschrift **65**
Unternehmensführung als Treiber und Unterstützer jeder Intrapreneurship

3. Innovation ist keine Insel **91**
Schnittstellenkompetenz als Schlüssel zum Erfolg

4. Ziel- und Konfliktmanagement **111**
Das Zusammenspiel von Unternehmensstrategie und Innovationsfähigkeit

5. Nähe und Ferne, Synergien und Bremseffekte **133**
Wie sich bewährte Systeme und Innovatoren gegenseitig befördern

6. Menschen, Mittel, Innovationen **153**
Die Zukunft braucht Fähigkeiten und Ressourcen

7. Nichts kann uns aufhalten **175**
Klassische Intrapreneurship-Bremsen und wie man sie löst

8. Was wissen wir bereits? **191**
Bestandsaufnahme des Status quo

9. Die goldene Formel **207**
Das Innovations-Erfolgsframework

Die Heldinnen und Helden hinter »Corporate Heroes« **228**

Über die Autoren **230**

Anhang **231**

Quellen **234**

Stichwortverzeichnis **236**

Vorworte

Wettbewerbsfähigkeit ohne Innovationen?

Niemand würde das für möglich halten. Daher leuchtet es ein, dass eine der Topprioritäten von Unternehmen lautet, innovativ zu sein und es vor allem zu bleiben. Innovationen beschränken sich nicht nur auf die Entwicklung neuer Technologien und Produkte, auch Prozesse oder Geschäftsmodelle sollten kontinuierlich innoviert werden. Damit dies gelingt, braucht es schlaue Köpfe mit neuen Ideen und natürlich auch Investitionen.

Ich erinnere mich gut an ein Programm, das wir bei meinem ehemaligen Arbeitgeber Siemens entwickelt haben. Im Zuge einer Restrukturierungsmaßnahme legten wir einen sogenannten Innovationsfonds an, ein zentrales Budget für disruptive Ideen aus dem Unternehmen. Die einzige Voraussetzung für die Bewerbung um Mittel aus diesem Fonds lautete: Es durften keine Einzelpersonen ihre jeweilige Idee vorbringen, sondern es musste sich jeweils ein gesamtes Team bewerben, damit bereits zu Beginn vielfältige Perspektiven auf die Idee und ihre Machbarkeit eingebracht wurden.

Natürlich waren wir skeptisch, ob dieses Vorhaben gelänge. Unsere Sorgen waren allerdings unnötig – Teams überrannten uns mit Ideen, von denen viele eindeutig förderungswürdig waren. Längst nicht alle Mitglieder dieser Teams kamen aus Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Aber sie alle hatten Märkte, Kunden und Technologie im Blick und interessierten sich vor allem dafür, sich einzubringen, um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Nicht selten hatten sie ihre Ideen bereits vorher im Management vorgestellt, waren jedoch auf diesem Weg nie zum Zug gekommen.

Ein klassisches Problem: Wer ein Budget für Forschung und Entwicklung verantwortet, investiert meist in die Weiterentwicklung bestehender Produkte. Dies macht einen Misserfolg unwahrscheinlicher, und außerdem hat man für »the same procedure as every year« keine negative Konsequenz zu erwarten. Also ist klar, worauf der Fokus liegt. Doch die Ideen von übermorgen bedürfen anderer Mechanismen und anderer Freiräume. Und diese gilt es zu ermöglichen.

Bestehende Produkte und Technologien kontinuierlich weiterzuentwickeln, beherrschen die meisten Organisationen gut. Dies ist auch eindeutig notwendig, um im jeweiligen Marktsegment wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch wenn es um neue, disruptive Innovationen geht, wird es komplizierter, denn alles Neue ist bekanntlich unsicher, und der menschliche Habitus kommt schnell ins Spiel. Man hinterfragt alles und zerredet es auch gern: Passt das wirklich zu uns, wer will das Produkt kaufen oder lässt sich die Technologie jemals praktisch einsetzen? Wenn disruptive Innovationen aber gelingen, dann ist es möglich, komplett neue Märkte und Geschäftsfelder zu erschließen und damit neue Umsatzstränge zu generieren.

Wie gelingt es also, Innovationen in all ihrer Breite zu ermöglichen?

Nicht überraschend führt nicht die eine Lösung zum Erfolg, aber Neugier und Offenheit sind gute Startvoraussetzungen. Ein »Ecosystem« aufzubauen, also einen regelmäßigen Austausch und Zusammenarbeit mit Universitäten, Forschungsinstituten und anderen Partnern zu etablieren, ist ein guter Start, um am Ball zu bleiben. Je internationaler diese Netzwerke, je vielseitiger die Menschen sind, desto mehr kreative Ideen werden entstehen. Denn inhouse findet man meist weder diese Vielfalt an Köpfen noch die erforderliche Zeit. Auch die Grundlagenforschung bleibt die Domäne der Wissenschaft und ist immens wichtig. Denn wer sonst arbeitet an den Herausforderungen der Zukunft, die wir noch gar nicht kennen?

Für viele Unternehmen ist auch das aktive Screening im Markt sinnvoll, um geeignete Firmen zu finden, die das eigene Portfolio ergänzen könnten. Ob Startups oder etabliertere Unternehmen, es bieten sich viele Möglichkeiten an. Doch auch wenn die Mergers & Acquisitions-Strategie in jedem Lehrbuch steht, ist das aktive Scouting nicht überall tägliche Realität, sondern wird oft noch opportunitätsgetrieben gesteuert. Dies funktioniert manchmal auch, doch die strategische Perspektive lohnt sich auch hier.

Doch nicht nur der Blick nach außen ist hilfreich, auch im eigenen Unternehmen kann man Bedingungen schaffen, die Innovationen, auch die radikalen, zu ermöglichen. Mitarbeiter zu finden, die out of the box denken, ist einfacher, als es scheint. Und Manager zu entdecken, die das richtige, innovationsfreudige Mindset bereits gezeigt haben, ist ebenfalls machbar.

Schwieriger wird es jedoch, die Unternehmenskultur so auszulegen, dass Mitarbeiter sicher sind, sie dürfen, ja sollen sogar ihre Ideen einbringen, unabhängig

von Funktion oder Hierarchiestufe. Denn Ideen entstehen nicht nur in den dafür vorgesehenen Abteilungen, sondern überall in einer Firma. Dies klingt einfach, doch diese Unternehmenskultur zu etablieren, ist kein schneller Schritt, sondern erfordert eine tiefe Überzeugung und zielgerichtetes Agieren – von der Idee bis zur Bereitstellung des Budgets.

Idee und Budget sind allerdings nur ein Anfang, relevant sind auch die Strukturen und die Freiheitsgrade, welche die Teams erhalten. Denn wenn sie in der üblichen Unternehmensbürokratie agieren müssen, können sie das notwendige Tempo kaum erreichen. Manchmal reichen Freiräume in den bestehenden Abteilungen, andere Male sind Inkubatoren oder Acceleratoren geeigneter. Es bestehen viele Möglichkeiten, doch was sie immer gemein haben, ist die vorhergehende klare Managemententscheidung, Freiräume zu gewähren, Dinge mal anders zu machen und sich manchmal auch aus den Details herauszuhalten.

Im Innovationsbereich geht es selten zu wie geplant. Manches funktioniert schneller als erwartet, manches dauert länger. Zu früh aufzugeben, kann ebenso falsch sein, wie zu lange abzuwarten. Nicht zu vergleichen mit etablierten Geschäften. Klare KPIs helfen dennoch dabei, Entscheidungen zu treffen, die nicht auf einem Bauchgefühl basieren, sondern auf klaren Fakten. Dann wird nicht aus akuten Dringlichkeiten agiert. Vor allem aber geben KPIs eine klare Guidance in den Gremien, in denen die technologische Kompetenz zur Bewertung nicht mehr durchgängig vorhanden ist.

Wer glaubt, Innovationen brauchen Chaos, der täuscht sich. Doch sie benötigen Freiraum, Weitsicht und das Wissen, dass nicht aus jeder Idee das nächste große Geschäft wird. Wer es schafft, diese Erkenntnis in der Unternehmenskultur zu verankern, wird nicht lange auf Erfolg warten müssen.

Janina Kugel
Aufsichtsrätin und Senior Advisor

In der Erzählung der digitalen Transformation …

… kommt dem deutschen Mittelstand oft eine wenig schmeichelhafte Rolle zu. Im besten Fall ist er der etwas dröge Begleiter der wahren Helden immer ein wenig hinterher, zu sehr mit eigenen Problemen beschäftigt, um der großen Sache dienlich zu sein. Sein industrielles Erbe wird oft als Ballast auf dem Weg in die postindustrielle Gesellschaft gesehen, als unnützer Klumpen, von dem er sich einfach nicht trennen kann, während die Helden längst an einer neuen, einer viel schillernder scheinenden Welt arbeiten. Das mag eine überspitzte Wiedergabe des Diskurses der letzten Jahrzehnte sein, doch der Glaube, die über Jahrzehnte erarbeiteten Stärken vieler Unternehmen seien in der digitalen Transformation allmählich zu Schwächen geworden – Schwächen, die viele auch als Grund für den Abgesang Europas nutzen –, hält sich hartnäckig. Dieser Einschätzung widerspreche ich vehement.

Innovation ist die Triebfeder der deutschen und europäischen Wirtschaft und das Herz des deutschen Mittelstands. Unternehmen, die sich zum Teil seit hundert und mehr Jahren konsequent weiterentwickeln, deren Innovationskraft sie durch zahlreiche neue Marktzyklen getragen hat, die heute mit Substanz und Kraft in ihren Märkten stehen und wertvolle Kundenbindungen halten, dürfen auf ihre Position und ihr Erbe durchaus stolz sein. Nun gilt es, all diese Stärken angesichts der aktuellen und kommenden Herausforderungen zu mobilisieren und die eigene Innovationskraft neu zu entfalten. Könnten viele deutsche Unternehmen darin schneller und effektiver vorgehen? Zweifellos. Das aber ist keine Frage von Stärken und Schwächen, sondern in den meisten Fällen eine des ersten Schritts – und dafür braucht es Mut, bewährte Pfade zu verlassen und neue Wege einzuschlagen.

Am besten funktioniert Innovation nach wie vor, wenn Unternehmer »in der Schwebe des Lebendigen« bleiben, wenn sie weiterhin im Austausch mit der Welt stehen und kreative Analogien aus anderen Lebens- und Wirtschaftsbereichen auf das eigene Schaffen anwenden. Dieser Austausch prägt einen Großteil meines eigenen Lebens. Er steckt in der Geschichte meines Großvaters, der vom Künstler zum Unternehmer wurde und dabei nie den Blick für die Kunst und ihre Ideenwelt verlor. Er steckte in meiner Dissertation, in der ich die Wechselwirkungen von Kunst und Unternehmertum in der Renaissance untersuchte. Er steckt nicht zuletzt in meiner Arbeit als Unternehmerin und Investorin, in der ich versuche,

in die Welt kluger Denker, kreativer Künstler und innovativer Unternehmer einzutauchen und mit ihnen im Austausch zu sein. Immer im Ringen um Erkenntnis, denn nur mit dieser können wir die Zukunft so gestalten, dass wir positiven Wandel in die Welt bringen. Schöpferisches Potenzial wird freigesetzt, wenn Menschen mit unterschiedlichen Denkhintergründen zusammenkommen oder anders gesagt: Intersektion kann Ursprung disruptiver Innovation sein.

In diesem Sinne ist auch La Famiglia, das Wagniskapitalunternehmen, das ich mitbegründete und -führe, längst zu einer Plattform geworden, auf der sich Unternehmer etablierter Industrien mit dem Start-up-Ökosystem austauschen, begegnen, und voneinander lernen. Hier entstehen neue Verbindungen und neue Dynamiken ebenso wie neue Ideen und Lösungswege: Die, die alles zu verlieren haben und dementsprechend bedachtsam und vorsichtig agieren, treffen die, die alles zu gewinnen haben, und entsprechend schnell, aggressiv und forsch auftreten. Gemeinsam aber sprechen sie EINE Sprache. Es ist ihr Blick auf kreative Lösungen und große Veränderungen. Es ist, kurz und bündig, ihr Unternehmertum.

Wenn ich hier von Unternehmern spreche, erscheinen vor unserem inneren Auge bestimmte Bilder, vielleicht Stereotype und sehr klassische Muster. Meine Erfahrung ist: Unternehmer gab und gibt es in allen Schattierungen und mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten. Was ihnen gemeinsam ist: Es sind meist Menschen mit einem besonderen Blick für Lösungen, die oft auf unerwarteten Wegen in ihre Position gekommen sind.

Für den kreativ innovierenden Unternehmer ist der Motor der digitalen Transformation, der softwaregetriebene Technologiewandel, keineswegs eine Bedrohung. Vielmehr stellt er eine unerschöpfliche Quelle von Möglichkeiten und Lösungsansätzen dar. Er macht es noch einfacher, Prozesse und Produkte neu zu denken und zu transformieren. Insbesondere generative künstliche Intelligenz ist im Kern ein Transformationswerkzeug, welches enorme Wertschöpfungspotenziale freisetzen kann. Bereits existierende Phänomene werden in Kombination mit neuen Werkzeugen – Code, Technologien – zu kompletten Neuerungen kombiniert, die als spürbare Innovationsanwendungen auf die Märkte kommen.

Junge Start-ups mögen in diesem Wandel in mancher Hinsicht Vorteile haben, denn sie werden um diese neuen Lösungen und Technologien herum gegründet und können sie entsprechend energisch in die Märkte tragen. Doch das Wissen um Märkte und Kunden, der Zugang zu ihnen, die prozessualen und strukturel-

len Berührungspunkte, die Nachfrage und die Ressourcen, die benötigt werden, damit neue Ideen zu relevanter Größe kommen, liegen oft in den Händen der etablierten Giganten. Es wäre fahrlässig, die jeweiligen Stärken nicht als komplementär zu verstehen.

Das Interesse der großen Unternehmen an Kollaboration ist mittlerweile geweckt, das Problembewusstsein gegeben: Was in der digitalen Welt passiert, ist wichtig für unser Geschäft und damit für unsere Zukunft. Ich bin fest davon überzeugt: Nachhaltiges und technologiebasiertes Wachstum in Europa erfordert »radikale Zusammenarbeit«. La Famiglia ist selten die einzige Anlaufstelle für Innovationsbestrebungen von Unternehmen. Der Kontakt zu uns erwächst meist aus einer grundlegenden Auseinandersetzung mit den Fragestellungen, die Unternehmen bewegen. Wir und unsere Netzwerke können Antworten geben, aber dafür müssen wir uns gemeinsam mit den richtigen Fragen beschäftigen. Dazu wiederum gehört es, die eigenen Stärken zu erkennen, diese neu zu bewerten und ihnen mit Hilfe neuer Technologien Nachdruck zu verschaffen. Denn in der Erzählung der digitalen Transformation gilt wie in Franz Kafkas Türhüterlegende: »Hier konnte niemand sonst Einlass erhalten, denn dieser Eingang war nur für dich bestimmt.«

Jeannette zu Fürstenberg
Founding Partner of La Famiglia VC

Intros

Von der Tasse auf die Straße – Innovation goes Praxis.

Sebastian Pioch

»Digital & agil: 2030 ist das Ziel!« oder »Innovativ 4-ever!«. Wenn Sie sich gerade fragen, wieso Ihnen diese Floskeln bekannt vorkommen, scannen Sie doch einmal die Kaffeebecher in Ihrem Büro. Statistisch gesehen ist es wahrscheinlich, dass Sie da etwas finden. Kaum ein Strategieworkshop beginnt oder endet, ohne dass man derlei Merchandise-Vehikel austeilt. Nur, wer wüsste genau, was zu tun ist, beim koffeinlastigen Lesen jener Sprüche? Vermutlich die Wenigsten.

Worin Einigkeit besteht: Wer nicht innovativ ist, fliegt zwangsläufig irgendwann aus dem Markt. Lediglich jedes siebte Unternehmen erreicht das 30. Lebensjahr, und sogar nur jede 20. Firma wird 50. Was ist da los?

Mit rund 1.500 Beschäftigten hat sich die Coatinc-Gruppe auf das Verzinken von Stahlteilen spezialisiert. Ein Zinkbadverfahren schützt Maschinen und Bauteile für die nächsten 50 Jahre vor Rost. Noch hat das Unternehmen laut einem *Spiegel*-Bericht gut damit zu tun, alte Aufträge abzuarbeiten. Doch die Zukunft sieht nicht rosig aus, eher rostig.

Ähnlich geht es vielen Automobilzulieferern, die Schmier- und Kühlstoffe herstellen. Während ein Verbrennungsmotor je nach Modell aus ca. 1.400 Bauteilen besteht, wird ein Elektromotor nur noch aus ca. 200 Teilen zusammengebaut. Da wird nicht mehr viel geschmiert oder gekühlt, die Deindustrialisierung ist längst Alltag.

Nun könnte man meinen, Politik und Unternehmen hätten aus Fällen wie Kodak, Brockhaus oder Blockbuster gelernt, aber nein, in Sachen Innovation ist Deutschland bestenfalls Mittelmaß. Dies belegt zum einen die schwache Konjunktur. Mit 0,9 Prozent Wachstum liegen wir etwa weit hinter Spanien mit 3,3 Prozent und meilenweit hinter Indien zurück, das sogar 6,5 Prozent mehr erwirtschaftet als im Vorjahr.

Hatte der *Londoner Economist* recht, als er Deutschland zur Jahrtausendwende schon einmal zum »kranken Mann Europas« ernannte? Auch wenn eine Studie im Auftrag der Denkfabrik Dezernat Zukunft zu dem Schluss kommt, dass die Abwanderung von Firmen Deutschland bis zu 120 Milliarden Euro Wirtschaftsleistung und 1,3 Millionen Jobs kosten werde – wenn die Regierung nichts gegen die absehbar hohen Energiepreise unternimmt, so dürften hierfür auch noch viele andere Gründe bestehen.

Der Präsident des Kiel Instituts für Weltwirtschaft (ifW), Moritz Schularick, etwa sieht ein großes Problem in der Bürokratie: »Wir schieben da einen Berg von Problemen vor uns her, von der schleppenden Digitalisierung bis zur mangelnden Veränderungs- und Risikobereitschaft« […] »Wir sind Veränderungsangsthasen geworden,« konstatierte er in einem *Spiegel*-Interview.

Ein Paradebeispiel, wie die Bürokratie innovatives Handeln ausbremst, liefert Andreas Jäger, Chef eines großen Gummiherstellers in Hannover-Anderten, Weltmarktführer, 1.300 Beschäftigte. Auf dem Dach seiner Firmenzentrale wurden Solarmodule in großer Stückzahl montiert. Mehr als eine Million Euro hat sein Unternehmen investiert, ein halbes Megawatt installierte Stromleistung. Das Problem ist jedoch, dass sich zwischen Büro- und Produktionsgebäude eine öffentliche Straße befindet. Wollte er darunter ein Stromkabel legen, müsste er sich als Energieversorger registrieren, sonst bekäme er keine Genehmigung.

Und wie sieht es anderswo aus? An ausländischen Standorten der Firma, etwa in den USA, Kanada, den Niederlanden oder in Polen sei das kein Problem. Deutschland indes glänzt, wie so oft, durch ausgeprägtes Verharrungsvermögen.

Wie geht es besser? Was bieten wir Ihnen hier an?

Die Energiepreise können wir mit diesem Buch nicht ändern, wohl aber Hilfe zur Selbsthilfe und Unterstützung zur Selbstkorrektur anbieten. Wir wollen Ursachen für Hemmnisse aufzeigen, Begriffe klären und am Ende Chancen für eine erfolgreiche Realutopie liefern.

Wir äußern Ideen für eine »Goldlöckchen«-Strategie, die Experimentierfreude und den Mut, neue Wege zu gehen, fördert, während gleichzeitig eine sorgfältige Bewertung und Analyse der Ergebnisse erfolgt, um die besten Lösungen zu identifizieren – um kein Veränderungsangsthase zu sein.

Innovationen gelingen, wenn man Wirkung und Sichtbarkeit erzeugt. Wir wollen jedoch vorrausschicken, dass man Wachstum nicht um jeden Preis anstreben sollte, die grüne Transformation lässt grüßen. Wir wollen in diesem Buch beleuchten, welche Dinge gelingen und welche Fettnäpfchen Sie besser Ihrem Wettbewerb überlassen.

Dabei geht es uns darum, möglichst viele konkret umsetzbare Ansätze aufzuzeigen. Auch wir kennen kein Patentrezept, wie sich der Fachkräftemangel global lösen lässt. Aber ein Grund, warum sich Fachkräfte für andere Standorte als Deutschland entscheiden, dürfte unter anderem die Problematik des Wohnungsmangels sein. Wenn Sie also als Unternehmen Ihren potenziellen Intrapreneuren nicht nur eine berufliche Heimat, sondern auch eine Unterkunft in einer deutschen Großstadt bieten können, sorgt das mit Sicherheit für viele Punkte auf Ihrem Employer-Branding-Konto.

Moment, Intrapre-was? Dem einen oder anderen ist der Begriff Intrapreneur beziehungsweise Intrapreneurship noch nicht so geläufig, daher hier eine kurze Begriffsklärung. Auch wenn es noch keine einheitliche Definition gibt, so kann man Intrapreneurship verkürzt als Unternehmertum in Unternehmensnetzwerken auffassen. Es handelt sich dabei um Angestellte, die im Unternehmen am Unternehmen arbeiten. Intrapreneure und Menschen, die solche Mitarbeiter fördern, nennen wir *Corporate Heroes*, weil sie oftmals wahre Heldentaten vollbringen müssen, wie wir später sehen werden.

Das Konzept des Unternehmers im Unternehmen beschrieb erstmalig Pinchot im Jahr 1978. Der Intrapreneur hat aus eigener Motivation heraus ein Interesse an der Entwicklung des Unternehmens, ohne dabei jedoch das gesamtwirtschaftliche Risiko zu tragen. Sie seien »Dreamers who do«, so Pinchot.

Alle Mitarbeiter denken und handeln idealerweise, als wären sie selbst Unternehmer oder Unternehmerin, und haben dabei durchaus weitreichende Entscheidungsfreiheit für ihren eigenen Fachbereich.

Eine Herausforderung, die sich dabei stellt, lautet jedoch: Was haben Führungskräfte davon, in riskante oder zumindest unsichere Strategien zu investieren? Warum sollen sie ihre Boni riskieren, anstatt an Bewährtem festzuhalten, das bislang für gutes Wachstum gesorgt hat? Genauso wenig wie die Digitalisierung an der Technologie scheitert, so selten ist die Strategie eines Unternehmens ursächlich für ein Versagen, sondern es sind die Unternehmenskultur und die gelebten Werte.

Seit einigen Jahren erforscht die Universität Bayreuth mit dem »Intrapreneurship-Monitor« wie Unternehmen jenes Konzept umsetzen. 2022 fand sie heraus, dass im Durchschnitt 54 Prozent der befragten Unternehmen Intrapreneurship-Aktivitäten auf der Ebene der Mitarbeiter und 51 Prozent auf der Ebene der Organisation ausüben. Der Aufbau eines Intrapreneurship- Mindsets bei den Mitarbeitern wird als größte Herausforderung wahrgenommen.

Eine KfW-Studie stellte zudem fest, dass Unternehmen mit permanenten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (FuE) das Innovationsgeschehen im Mittelstand dominieren, obwohl sie mit nur gut einem Neuntel eine kleine Gruppe ausmachen. So würden diese Unternehmen für 69 Prozent der mittelständischen Innovationsausgaben stehen und 54 Prozent des Umsatzes mit Produktinnovationen und 43 Prozent der Kosteneinsparungen durch Prozessinnovationen erzeugen.

Als weitere grundsätzliche Erkenntnis kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass alle Maßnahmen, die das Angebot an qualifizierten Fachkräften im deutschen Arbeitsmarkt erhöhen, a priori indirekt auch Innovationsfördermaßnahmen sind. Innovationshemmnisse seien der bereits erwähnte Fachkräftemangel, interne Widerstände, fehlendes Marktwissen oder fehlender Schutzrechtszugang.

Er ist bereits diverse Male gefallen – der Innovationsbegriff. Auch hier bestehen diverse Vorstellungen davon, was es damit auf sich hat. Wir halten es mit Vahs und Brem, die Innovationen als Inventionen, also Erfindungen, betrachten, die sich wirtschaftlich erfolgreich am Markt positioniert haben. Dies wird interessant, wenn wir einen Blick auf eine Statistik der innovativsten Länder werfen.

2022 wurden in Deutschland 24.684 Patente angemeldet. Kein anderes Land in Europa war derart aktiv. Frankreich, als zweitplaziertes Land, kam mit 10.900 Patenten nur auf knapp die Hälfte der Anmeldungen, die Schweiz landete mit 9.008 Anmeldungen auf Platz 3. Betrachtet man jedoch den Global Innovation-Index, der weltweit die innovativsten Nationen aufführt, so belegt die Schweiz sogar noch vor den USA Platz eins, Deutschland ist auf Platz sieben mal wieder im Mittelfeld unterwegs.

Es geht also um mehr, als darum, etwas zu erfinden. Die Ingenieursnation Deutschland scheint zu fragen: *Wie können wir das technisch lösen?* Andere scheinen zu fragen: *Wie können wir das gewinnbringend verkaufen?* Es bedarf mithin also auch eines profitablen Geschäftsmodells – und vieles anderem mehr.

Lassen Sie uns einmal anschauen, was funktioniert und wie auch viele Ihrer Mitarbeiter zu Corporate Heroes werden können. Wir haben diverse Studien gelesen, mehrere Dutzend Sachbücher zusammengefasst auf Blinkist genutzt, Unmengen an Podcast-Minuten ausgewertet und eigene Erfahrungen eingebracht. Vor allem aber haben wir für Sie mit mehr als zehn spannenden Unternehmen gesprochen und ihnen diverse Erfolgsgeheimnisse entlocken können. Jene Schilderungen reichern wir um diverse Exkurse an, die Sie mit direkt anwendbarem Wissen zu Methoden, Frameworks und Konzepten versorgen. Seien Sie gespannt!

P.S.: Den größten Nutzen ziehen Sie aus diesem Buch, wenn Sie damit arbeiten. Googeln Sie unbekannte Begriffe, machen Sie sich Notizen und schauen Sie sich die verlinkten Clips und Webseiten an, auf die wir im Buch verweisen. Viel Erfolg!

Auf allen Ebenen möglich, auf allen Ebenen nötig: Innovation im 21. Jahrhundert

Christoph Bornschein

Innovation ist Erneuerung. Sie eröffnet neue Möglichkeiten, sie ermöglicht neues Denken und Handeln, sie setzt gänzlich neue Wege an die Stelle aufgegleister Routinen. Innovation findet Antworten auf neue Herausforderungen oder neue Lösungen für alte Probleme. Sie entsteht dort, wo Menschen bereit sind, bewährte Traditionen auf dreierlei Weise zu hinterfragen: Welches Problem löst unsere aktuelle Herangehensweise? Welche anderen Möglichkeiten gibt es, dieses Problem zu lösen? Wenn wir das grundlegende Problem genauer betrachten: Ist es tatsächlich ein geschlossenes Problem oder vielmehr ein Bündel von Problemen, dem wir mit einer Kombination verschiedener, altbewährter und völlig neuer Lösungen viel besser beikommen könnten?

Das ist zu verworren? Beginnen wir noch einmal.

Vom Zeitalter des schrittweisen Ausinnovierens …

Im Grunde weiß jeder Mensch, was Innovation ist: Erneuerung eben. Wir machen etwas besser, indem wir die Dinge – unsere Produkte – oder das Machen – unsere Prozesse – verändern. Dies tun wir so lange, bis beides beinahe perfekt ist. Daraufhin machen wir noch ein wenig weiter.

Diese Perspektive auf Innovation prägte die langen und erfolgreichen Jahre des deutschen Wirtschaftens als Industrienation und Exportweltmeister. Hier fand Erneuerung lange vor allem als schrittweise Verbesserung statt. Geprägt von einem präzisen und gründlichen Ingenieursdenken, das sich am Materialfluss und am greifbaren Produkt orientierte, diente Innovation der Optimierung eines immer besser laufenden Systems und seines Outputs.

Das strategische Innovationsmanagement kennt dafür das Bild der S-Kurve, welche die Potenziale und Grenzen von Technologien und das Verhältnis zwischen Innovationsaufwand und Innovationsergebnis darstellt. Am oberen Ende der S-Kurve wird mit wachsendem Aufwand an immer kleineren Verbesserungen

heruminnoviert. Als Symbol für diese Art von Innovation gilt die Obsession des deutschen Automobilingenieurs für das perfekte Spaltmaß. Darin steckt mehr als nur ein Körnchen Wahrheit.

… ins Zeitalter der stetigen Veränderung

Indem der digitale Wandel jedoch Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle verändert, verändert er auch den Innovationsbedarf und den Charakter dessen, was echte Innovation ausmacht. Digitalisierte Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle sind nicht einfach nur in sich geschlossene digitale Abbilder der analogen Originale. Sie lassen vielmehr einen genauen Blick ins Innere dieser Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle zu, erlauben Entkopplungen und Rekombinationen ihrer Einzelteile und schaffen so völlig neue Wertschöpfungsmodelle, Märkte, Herausforderungen und Wettbewerbe.

So kann ein lokaler Versandhändler erst zur globalen Marktplattform und dann als Anbieter von Produkten selbst zum Konkurrenten seiner ehemaligen Geschäftskunden werden. So kann eine Vergleichsplattform für Finanzprodukte ihre über Jahre gesammelten Erfahrungen, Daten und Kundenkontakte in ein eigenes Bankprodukt bündeln. So wird eine Onlinevideothek, die DVDs und BlueRays per Post verschickt, zum global relevanten Medienunternehmen, dessen Filmproduktionen 22 Oscars gewonnen haben. So positionieren sich Ondemand- und As-a-Service-Anbieter industrieller Fertigungsprozesse als neuartige Lösung für eine Industrie unter Bilanzdruck. So entstehen zahlreiche neue Lösungen und zahlreiche neue Herausforderungen.

Obendrein sind all dies andauernde und bis auf Weiteres nicht abgeschlossene Entwicklungen – die Zukunft ist noch längst nicht fertig. Der erstrebenswerte Zielzustand von Unternehmen im Wandel bleibt entsprechend ungewiss – oder besser: Plötzlich wird es überlebenswichtig, Veränderungsbereitschaft und Zielflexibilität an sich herzustellen.

Bereit für zahlreiche Zukünfte

Unternehmen finden sich dabei sehr schnell in der Logik des »Portfolio of Bets« wieder, das mehrere Wetten auf die Zukunft ermöglicht und unterschiedliche Innovationsansätze und Geschäftsmodelle verfolgt. Dies widerspricht radikal dem Gedanken, das Bewährte stetig zu optimieren. Doch wer in Zeiten grundlegender Veränderungen an einem geschlossenen, voreingenommenen Zukunftsbild festhält und in seiner Innovationsstrategie maßgeblich auf die Verbesserung bestehender Wertschöpfungskreise und innerer Prozesse setzt, verhindert Innovationskraft im Sinne einer Neuentwicklung jenseits des ingenieurtechnisch inkrementellen Fortschritts. Wenn die strategische Denkrichtung in erster Linie auf die Bestätigung alter Prämissen abzielt, bleibt die Innovationskraft tendenziell eher niedrig.

Der Charakter des digitalen Wandels und die Logik des Portfolio of Bets bedingen allerdings auch, dass Innovation plötzlich überall im Unternehmen möglich und notwendig wird. Wo Prozesse stattfinden, kann man diese auch hinterfragen, verbessern und neu entwickeln. An jedem Schreibtisch, in jedem Arbeitsgang, bei jedem Außentermin und vor allem an jeder Schnittstelle zwischen Prozessen, Bereichen und Menschen kann Innovation stattfinden. Wer dieses Potenzial realisieren will, muss ein System schaffen, das Innovationen ermöglicht, individuell unternehmerisches Handeln belohnt und eine Fehlerkultur pflegt, in der Experimente auch schiefgehen dürfen, solange man aus ihnen lernt. Nicht jeder Fehler ist der Prototyp einer Innovation, aber aus dem Bewährten allein lässt sich wenig Neues erschaffen.

Innovationsfähigkeit als Kern der Unternehmensstrategie

Ein Lehrbuchbeispiel für innovative Systeme liefert nach wie vor 3M – bekannt als Erfinder des Post-its, aber weit darüber hinaus Anbieter von mehr als 1.000 Produktmarken. Der Konzern verfolgt zwei entscheidende Ziele und hat seine Prozesse und Strukturen auf diese ausgerichtet. Zum einen sollen 15 Prozent der Arbeitszeit auf jeder Position neuen und innovativen Ideen gewidmet werden. Zum anderen sollen Jahr für Jahr 30 Prozent des globalen Umsatzes mit Produkten erzielt werden, die seit weniger als vier Jahren auf dem Markt sind. Beide

Regeln gehen Hand in Hand und schaffen dabei auch Raum für Experimente und Misserfolge, denn nicht aus jedem versehentlich auf dem eigenen Schuh gelandeten Klecks Chemiebrei wird eine erfolgreiche Anti-Schmutz-Beschichtung.

3M hat erkannt: Innovation muss von oben verordnet und im ganzen Unternehmen ermöglicht werden. Viele Firmen kranken heute noch daran, dass sie zwar den ersten Teil verstanden haben, sich mit dem zweiten aber schwertun. Denn es ist durchaus möglich, Innovation von oben zu verordnen und sie zugleich unmöglich zu machen. »Ich habe doch schon tausend Mal gesagt, dass wir innovativer werden müssen«, klagt der gleiche Vorstand, der die Rahmenbedingungen dafür verantwortet, dass das tausendfache Erwähnen tausendfach folgenlos verhallt. »Die da unten« in der Organisation können die fähigsten Intrapreneure der Welt sein – wenn das System, in dem sie arbeiten, ihre Innovationskraft lähmt oder ihnen verdeutlicht, dass ihnen ihre Innovationen selbst nichts bringen, bleiben Zukunftspotenziale ungenutzt.

Auf dem Weg zum unternehmerischen Heldentum

Wir glauben daran, dass in deutschen Unternehmen auf allen Ebenen enorm fähige Intrapreneure sitzen oder sich auf allen Ebenen entwickeln können. Zudem sind wir überzeugt davon, dass gerade traditionsreiche Unternehmen über die Erfahrung, die wirtschaftliche Stärke und das Selbstbewusstsein verfügen sollten, der Kraft und dem Mut dieser Menschen Raum zu geben, von ihren Ideen zu profitieren und sie selbst auch profitieren zu lassen.

Wir zeigen auf den folgenden Seiten, wie unternehmerisch handelnde Systeme den Zwang der Tradition überwinden und ein, zwei, viele neue S-Kurven erschließen können. Wir glauben an die Zukunft und an die Corporate Heroes, die sie gestalten. Entsprechend gern stellen wir in diesem Buch einige von ihnen vor. In Gesprächen mit CEOs, Innovationsverantwortlichen und Mitarbeitern haben wir uns Innovationen, Innovationssysteme, Herausforderungen und individuelle Erfahrungen nahebringen lassen und versuchen im Folgenden, Regelmäßigkeiten zu erkennen und daraus die Regeln und Fähigkeiten abzuleiten, die Corporate Heroes ausmachen. Innovation ist Erneuerung. Machen wir es also neu!