

# Die Potenziale von Intrapreneurship als Innovationstreiber des modernen Unternehmertums

**Innovationskraft** ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Zukunft, welcher den Unterschied zwischen erfolgreichen und scheiternden Unternehmen in hohem Maße beeinflussen wird (PWC, 2015). Besonders junge Unternehmen und Start-ups sind für ihre hohe Innovationsfähigkeit bekannt. Etablierte Unternehmen hingegen punkten weniger mit neuen Ideen, aber dafür mit innovationskritischen Ressourcen, Routinen und Skaleneffekten. Ein stetig an Popularität gewinnender Ansatz, die Fähigkeiten und Ressourcen von etablierten Unternehmen mit der Innovationskraft von Start-ups zu verknüpfen, stellt das „Intrapreneurship“ dar.



Der Begriff „Intrapreneur“ geht zurück auf den amerikanischen Entrepreneur und Buchautor Gifford Pinchot III. Dieser definiert den „Intrapreneur“ als Risikoträger und Träumer, der dem Entrepreneur in vielerlei Hinsicht gleicht, da beide ein persönliches Risiko tragen und ihre Ideen in profitable Realitäten verwandeln (Pinchot, 1985). Anders als Entrepreneurship spielt sich Intrapreneurship jedoch zunächst innerhalb eines bestehenden Unternehmens ab. Die eigenen Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden, sich als Unternehmer in der eigenen Organisation einzubringen und durch Partizipation das Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähiger und innovativer zu gestalten. Jedoch bedarf es eines bestimmten Persönlichkeitsprofils, über das nur wenige Mitarbeiter verfügen.

Der idealtypische Intrapreneur verfügt über ein individuelles Set aus Kompetenzen wie Entscheidungsfähigkeit, Risiko- und Kooperationsbereitschaft, Kreativität und Resilienz sowie über Antriebsfaktoren in Form von Motiven wie Leistungsmotivation, Autonomie und Freude am Unternehmertum (Schießl, 2015; Heinelt, persönliche Kommunikation, 2019).

Obwohl bereits eine Vielzahl an theoretischen Werken rund um die Thematik existiert, wurden bis heute kaum praxisbezogene Szenarien und „best practices“ aus der Wirtschaft genauer beleuchtet und diskutiert. Um dem zu begegnen, wurde eine empirische Befragung von Experten durchgeführt, um durch den Abgleich und die Verknüpfung von aktuellen Beispielen aus der Praxis mit der vorhandenen Literatur Anhaltspunkte und

Lösungsansätze abzuleiten. Es wurden insgesamt sechs Experten aus Betrieben unterschiedlicher Größe und Branchen als auch aus Unternehmensberatungen interviewt: Daniel Wulf, Head of HR bei der Unternehmensberatung P3 group GmbH (nachfolgend P3); Florian Hafermann, Markenmanager und Teil des Kulturwandelteams innerhalb der BAUR-Gruppe (nachfolgend BAUR); Valentin Langen, Founder & Managing Director der IONIQ Skincare GmbH (nachfolgend IONIQ); Erik Heinelt, Internet-Unternehmer aus Berlin; Christian Nagel, Senior Manager im Bereich Corporate-Digital-Development sowie Verantwortlicher für das interne Intrapreneurship-Programm der Hugo Boss AG (nachfolgend Hugo Boss) und Lars Holländer, Berater im Bereich Product & Service Innovation der UNITY AG (nachfolgend UNITY).

## 2. Barrieren und Widerstände bei der Etablierung von Intrapreneurship

Um innerhalb einer Organisation etwas Neues zu schaffen, braucht es Ideen, Kapital für deren Umsetzung und fähige Mitarbeiter. Alle drei Komponenten finden sich üblicherweise insbesondere in mittleren und großen Organisationen zur Genüge, bleiben aber häufig unsichtbar und damit ohne Wirkung (Franke, 2004). Folglich existieren innerhalb eines Unternehmens Faktoren, welche eine hemmende Wirkung auf das kreative und unternehmerische Denken und Handeln von Mitarbeitern haben. Schönebeck (2010) unterscheidet in ihrer Arbeit zwischen Organisationskultur, -struktur und -führung als zentrale Einflussbereiche auf das Themengebiet Intrapreneurship (Schönebeck, 2010). Um zu verstehen, wie sich



die Komponenten in den jeweiligen Bereichen auswirken und dort als Kondensator oder aber Barriere für Intrapreneurship fungieren, hilft es zunächst, die im Zeitverlauf wandelnden Ausprägungen und Attribute dieser drei Bereiche innerhalb eines Unternehmens zu betrachten. Deutlich wird dieser Wandel anhand des in der nachfolgenden Abbildung 1 schematisch dargestellten, idealtypisch aus vier Phasen bestehenden Unternehmenslebenszyklus<sup>1</sup>.

Wenngleich die aufgeführten organisationalen Veränderungen notwendig sind, um der steigenden Komplexität einer wachsenden Unternehmung zu begegnen, führen sie gleichzeitig auch zu einer gewissen Trägheit bei größeren Unternehmen (Hafermann, persönliche Kommunikation, 2019). Unternehmen werden im Laufe der Zeit zu großen Tan-

kern, die sich nur sehr langsam und schwerfällig manövrieren lassen (Nagel, persönliche Kommunikation, 2019; Heinelt, persönliche Kommunikation, 2019). Hierarchische Strukturen führen oftmals dazu, dass Ideen unzählige Instanzen durchlaufen müssen, bevor Entscheidungen getroffen werden. Dies kostet Zeit und birgt insbesondere dann, wenn kein klarer Auftrag des Top-Managements besteht, auf jeder Stufe die Gefahr, dass Ideen aus den unterschiedlichsten Gründen verworfen werden (Heinelt, persönliche Kommunikation, 2019; Hafermann, persönliche Kommunikation, 2019; Nagel, persönliche Kommunikation, 2019). Ein weiteres Beispiel sind die, aufgrund des stetigen Strebens nach Optimierung und Kosteneffizienz häufig vermeintlich fehlenden finanziellen, personellen und zeitlichen

Ressourcen, um Ideen neben dem Tagesgeschäft voranzutreiben (Langen, persönliche Kommunikation, 2019; Holländer, persönliche Kommunikation, 2019).

### 3. Ansätze zur erfolgreichen Implementierung von Intrapreneurship

Es konnten Ansätze und Maßnahmen identifiziert werden, mithilfe derer es Unternehmen gelingt, die eben thematisierten Widerstände und Barrieren aus dem Weg zu räumen und die notwendigen Voraussetzungen für die Entfaltung von unternehmerischem Denken und Handeln zu schaffen:

**Führung:** Der erste Schritt ist die Verankerung der Thematik in der Unternehmensstrategie (Nagel, persönliche Kommunikation, 2019; Langen, persönliche Kommunikation, 2019; Scheurenbrand, 2016; Schönebeck, 2010). Nur durch die unmittelbare Verpflichtung des Top-Managements und dem damit einhergehenden Rückhalt können die notwendigen Rahmenbedingungen innerhalb einer Organisation geschaffen, Ressourcen eingefordert und das Thema letztendlich mit der dafür benötigten Vehemenz vorangetrieben werden (Langen, persönliche Kommunikation, 2019; Nagel, persönliche Kommunikation, 2019). Wenngleich die Verpflichtung der obersten Führungsriege den Ausgangspunkt einer erfolgreichen Implementierung darstellt, müssen darüber hinaus auch alle weiteren Personalverantwortlichen mit klaren Leitlinien ausgestattet werden (Nagel, persönliche Kommunikation, 2019).

**Kultur:** Bevor im Unternehmen alte Strukturen und Verhaltensmuster aufgebrochen und neue organisationale Konzepte aufgesetzt werden, ist es zunächst wichtig, die Angestellten abzuholen und ihnen aufzuzeigen, weshalb die Thematik des Intrapreneurships eine solche Relevanz für die Zukunft des Unternehmens besitzt (Holländer, persönliche Kommunikation, 2019; Nagel, persönliche Kommunikation, 2019; Langen, persönliche Kommunikation, 2019). Die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision, in der Erfindergeist und Unternehmertum fest verankert sind, kann dabei helfen, Arbeitnehmer darin zu ermutigen, selbst aktiv zu werden (Holländer, persönliche Kommunikation, 2019; Hafermann, persönliche Kommunikation, 2019; Langen, persönliche Kommunikation, 2019). Ebenso wie Führungskräften muss auch den Angestellten ein Rahmenwerk an die Hand gegeben werden, an dem sie sich einerseits orientieren und auf das sie sich andererseits gegenüber Vorgesetzten und Kollegen berufen können (Nagel, persönliche Kom-

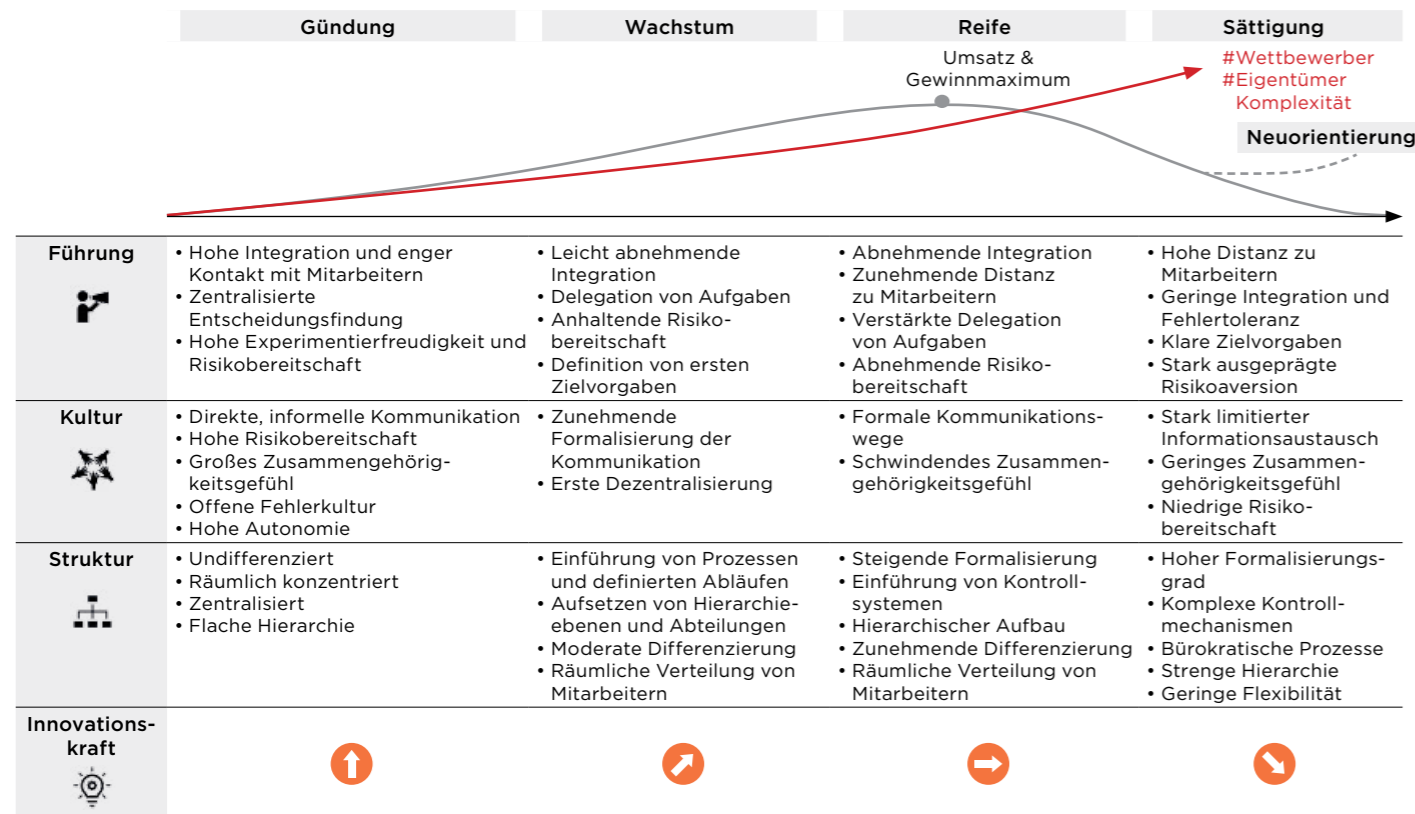
munikation, 2019). In einem solchen Leitfaden sollte der Weg von der Ideengenerierung über die Validierung und Pilotierung (Erprobung im Markt) bis hin zur Implementierung aufgezeigt werden.

**Struktur:** Wie sich gezeigt hat, lässt sich ein Großteil der limitierenden Organisationsmerkmale im Kern auf die Größe eines Unternehmens zurückführen. Ein möglicher, wenngleich vergleichsweise einschneidender Ansatz, den jedoch mittlerweile zahlreiche Hidden Champions wie auch die Unternehmens- und Technologieberatung P3 verfolgen, um dem zu begegnen, ist die Aufteilung einer Organisation in viele kleine Einheiten (Wulf, persönliche Kommunikation, 2019; Simon, 2007). Durch Dezentralisierung gelingt es, Hierarchien und Bürokratie auf ein Minimum zu reduzieren. Gleichzeitig führt der damit einhergehende hohe Grad an Gestaltungsspielraum wie auch das eigenverantwortliche Arbeiten zu mehr Agilität (Wulf, persönliche Kommunikation, 2019). Einen ähnlichen Ansatz verfolgt ein Internet-Unternehmen aus Berlin, mithilfe von sogenannten Schnellbooten, selbstorganisierten Projektteams, mit denen versucht wird, die Trägheit des eingangs thematisierten Tankers zu umschiffen (Heinelt, persönliche Kommunikation, 2019).

### 4. Werkzeuge und Instrumente zur Förderung von Intrapreneurship

Förderlich für die Entfaltung von unternehmerischem Denken und Handeln gilt darüber hinaus einerseits die Verwendung von speziellen Kreativitäts-

**Abb. 1: Idealtypischer Unternehmenslebenszyklus und seine Auswirkungen auf die Unternehmensbereiche Führung, Kultur und Struktur**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heupel, 2019; Engelen, 2015; Huber & Haushofer, 2014; Schönebeck, 2010.

# HÖCHSTE ZEIT FÜR EIN WIEDERSEHEN.

EUROPAS WERBEARTIKELBRANCHE  
TRIFFT SICH

PSI

PromoTex  
Expo

viscom

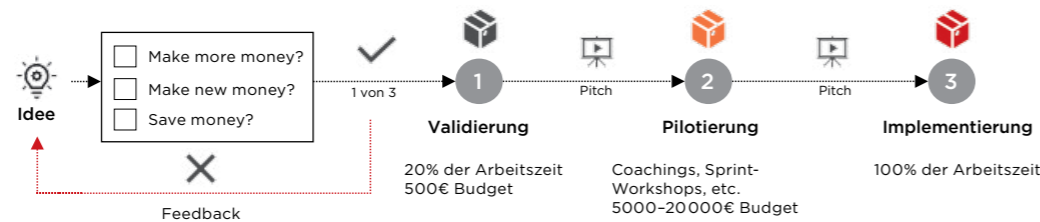
PSI  
SUSTAINABILITY  
AWARDS

WWW.PSI-MESSE.COM

Abb. 2: KICKBOX-Programm im Rahmen des Intrapreneurships bei Hugo Boss



<b>Ausgangssituation</b>	Bis Anfang dieses Jahres spielten die Themen Innovationen und Intrapreneurship bei HUGO BOSS eine untergeordnete Rolle. Es existierte lediglich ein betriebliches Vorschlagswesen, in das Mitarbeiter ihre Ideen einreichen konnten. Dabei fehlten ein klares Rahmenwerk und Leitplanken, an denen sich sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte orientieren konnten. Außerdem war das Programm vor allem auf den gewerblichen Bereich ausgerichtet. Gleichzeitig stieg das Bewusstsein um die Bedeutung der Thematik innerhalb des Unternehmens kontinuierlich an.
<b>Lösungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung eines Intrapreneurship-Programms im August 2019. Laufzeit vorerst bis Q1 2020</li> <li>• „KICKBOX“ ist eine „White-Label“-Lösung für Unternehmen, um Innovationen zu ermöglichen</li> <li>• Zielsetzung: Durch „KICKBOX“ lernen und Implikationen für das weitere Vorgehen bzgl. Intrapreneurship ableiten</li> <li>• Förderung der Fehler- und Innovationskultur bei HUGO BOSS</li> <li>• Fokus liegt dabei auf Geschäftsmodellinnovationen</li> <li>• Unterstützt vom globalen und lokalen Top-Management</li> <li>• Interne Kommunikation der Initiative mithilfe von Guerilla-Marketing, Intranet und E-Mail</li> </ul>
<b>KICKBOX @ HUGO BOSS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Idee pro Mitarbeiter (geöffnet für (fast) alle Mitarbeiter der Standorte: Metzingen, Ticino, Izmir)</li> <li>• Fortlaufender Prozess, in den kontinuierlich Ideen eingebracht werden können</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 69 Ideen generiert (fast ausschließlich Geschäftsmodell-/Produktinnovationen, wenig inkrementelle)</li> <li>• 34 davon in der roten Box-Phase</li> <li>- ca. 10-15% besitzen Potenzial bis in die goldene Phase zu gelangen</li> <li>- Ideen weisen teilweise hohen Reifegrad auf</li> </ul>



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel, 2019.

bzw. Projektmanagementtechniken und -methoden wie beispielsweise Design-Thinking, Scrum oder Lean-Start-up. Diese werden in die Umgebung der Mitarbeiter integriert und sollen dabei helfen, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen, Probleme strukturiert und kreativ anzugehen und letztendlich Lösungsansätze zu entwickeln (Traut-Mattausch / Kerschreiter, 2012). Andererseits besteht die Möglichkeit, spezielle Organisationseinheiten wie Innovationszentren, Think-Tanks oder Innovation-Labs zu schaffen, in denen interdisziplinäre Teams zusammenkommen und losgelöst von der Organisation an besonders herausfordernden Themen oder innovativen Ideen arbeiten können (Sohl / Kötting, 2017; Poguntke, 2014). Generell geht es darum, möglichst viele Kontaktpunkte zu erzeugen und Freiräume zu schaffen, damit sich Mitarbeiter austauschen und vernetzen können. (Wulf, persönliche Kommunikation, 2019; Langen, persönliche Kommunikation,

2019). BAUR beispielsweise besitzt einen Coworking-Space, hat darüber hinaus jedoch auch mit zahlreichen weiteren Angeboten und Initiativen wie Impulsvorträgen, Mentoring oder Screw-up-Nights positive Erfahrungen gesammelt (Hafermann, persönliche Kommunikation, 2019). Auch das regelmäßige Veranstalten von Ideenwettbewerben scheint ein immer beliebteres Instrumentarium für die Generierung von Ideen zu sein. Wie ein Ideenwettbewerb bzw. die generelle Implementierung eines Intrapreneurship-Programms in einem Unternehmen in der Praxis ablaufen kann, wird in Abbildung 2 beispielhaft anhand der sogenannten KICKBOX-Initiative bei Hugo Boss aufgezeigt.

## 5. Fazit

Es wird ersichtlich, dass kein Patentrezept für erfolgreiches Intrapreneurship existiert. Während

einige Ideen mittels systematischer Ansätze generiert und Schritt für Schritt zunächst validiert und anschließend umgesetzt werden, entstehen andere aus einem zufälligen Kontext heraus und werden durch „trial and error“ bestätigt oder abgelehnt.

Um die Effizienz zu erhöhen, müssen Unternehmen einerseits lernen herauszufinden, welche Art von Innovationen gegenwärtig gefragt sind und gezielt Innovationen mit Problemlösefokus entwickeln. „Unternehmen scheitern an zwei Dingen: Erstens, weil sie nie etwas Neues machen und zweitens, weil sie nie etwas Neues machen“ (Wulf, persönliche Kommunikation, 2019). Wird also der Innovationsfokus aus den Augen verloren, so ist die Gefahr groß, sich an Ideen mit wenig Potenzial aufzuhalten. Andererseits gilt es, förderliche Strukturen dauerhaft zu erhalten. Organisationen müssen dementsprechend sowohl in kultureller als auch in organisationaler Hinsicht so aufgebaut sein, dass dem Intrapreneurship keine Barrieren entgegenstehen.

Die Herausforderung besteht darin, eine Balance zwischen stabilisierenden- und innovationsfördernden Strukturen zu schaffen, was angesichts der Tatsache, dass sich beide Kulturen in gewisser Weise antagonistisch zueinander verhalten, keine leichte Aufgabe darstellt. Auch funktioniert ein solcher Wandel nicht für alle Unternehmen mit derselben Geschwindigkeit. Deshalb muss die richtige Dosis gefunden werden, die zum jeweiligen Unternehmen passt.



**PROF. DR. MARCO SCHMÄH,**  
Lehrstuhl Marketing and Sales Management,  
ESB Business School Reutlingen.



**CARSTEN HÄMMERLE,**  
Student im Studiengang  
MSc Int. Business Development  
ESB Business School Reutlingen.



**LENA KELLER,**  
Studentin im Studiengang  
MSc Int. Business Development  
ESB Business School Reutlingen.



**JULIAN KOLB,**  
Student im Studiengang  
MSc Int. Business Development  
ESB Business School Reutlingen.