

Innovationsmanagement

Intrapreneurship im Unternehmen verankern

Schweizer Unternehmen rangieren ganz oben auf der Rangliste bei der Anzahl gemeldeter Patente. Aber bei der Umsetzung von wirklich radikalen Innovationen sind sie oft nur Follower. Der Artikel legt marktseitige Fallstricke und hausgemachte Probleme der Unternehmen offen und zeigt zwei zu kombinierende Lösungsansätze auf.

› Dr. Harald Brodbeck, Sabrina Perl

«Wer hat's erfunden? Die Schweiz natürlich!» So betitelte die Handelszeitung (Handelszeitung online, 5. April 2022) das Resultat des vom Europäischen Patentamt (EPA) in München publizierten Patent Index 2021. Mit 969 Anmeldungen pro eine Million Einwohner ist die Schweiz weltweit das Land mit dem höchsten Durchschnittswert bei der Anzahl von Patentmeldungen – und das mit deutlichem Vorsprung vor Schweden und Dänemark. Fazit des Artikels: «Damit sind wir nachweislich das innovationsstärkste Land der Welt!»

Umsetzungsprobleme

Andere aktuelle Statistiken zeichnen allerdings ein anderes Bild (zum Beispiel: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation, 2021: «Forschung & Innovation in der Schweiz 2020»):

- › Der Umsatz mit echten Marktneuheiten in Bezug auf den Gesamtumsatz sinkt bei KMU und Grossunternehmen aller Industrieklassen – mit Ausnahme der Pharma-Industrie.
- › Schweizer Industrie-KMU haben ver-

mehrt Mühe, die hohen Kosten für F&E zu tragen.

- › Der Anteil der F&E treibenden Unternehmen hat sich in der Schweiz in den letzten 20 Jahren nahezu halbiert.



kurz & bündig

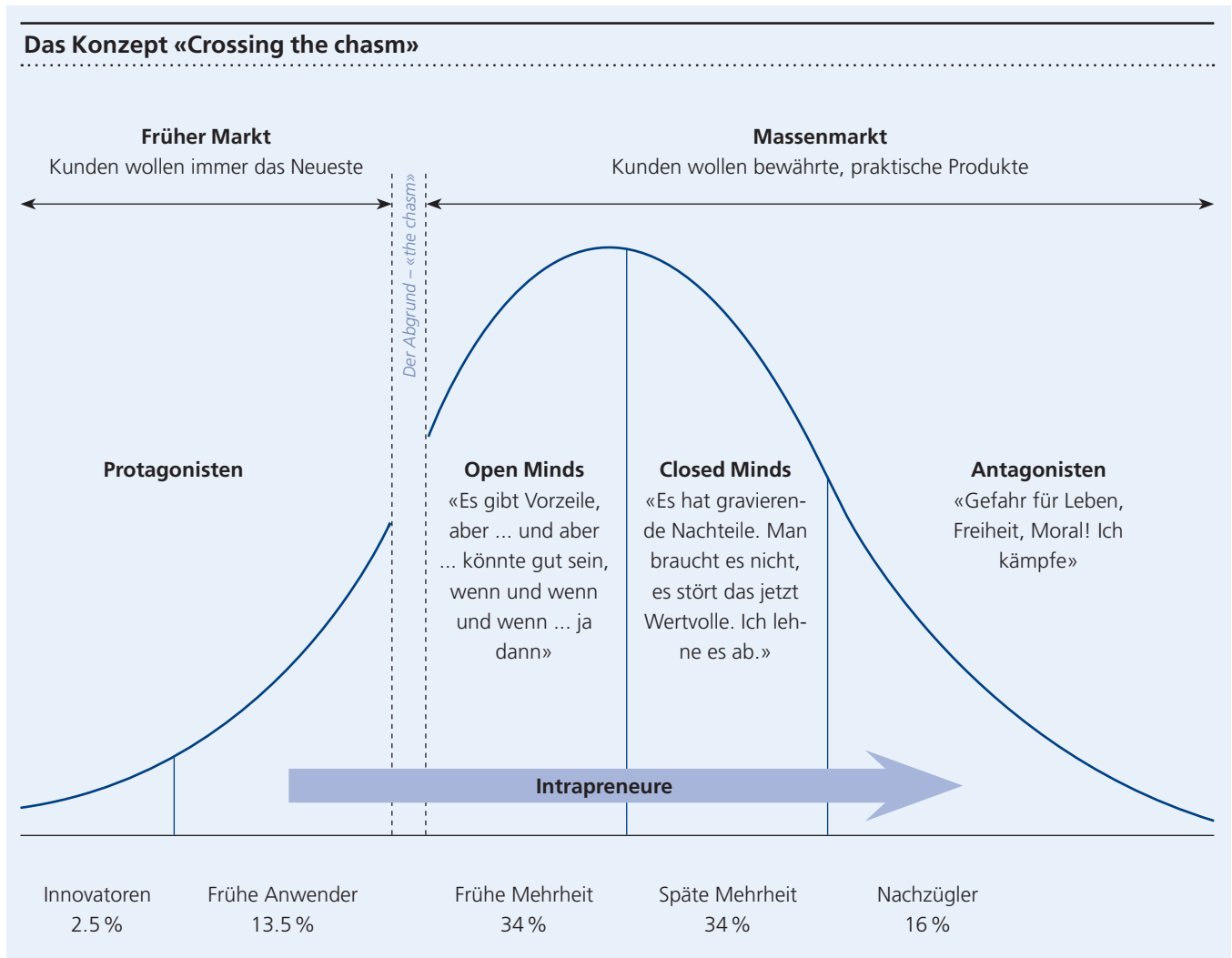
- › Märkte für radikale Ideen und disruptive Technologien funktionieren grundlegend anders als Märkte für Standardprodukte.
- › Auch im eigenen Unternehmen lauern die Feinde der Innovation, weil auch radikale Ideen mit den «klassischen» Management-Methoden und -Erwartungen behandelt werden.
- › Aus der unternehmensinternen Perspektive benötigt es Menschen, die als echte Intrapreneure bis zur erfolgreichen Umsetzung agieren können und dürfen. Intrapreneure kann man nur schwer erschaffen, man muss sie erkennen und ihnen ein entsprechendes Umfeld schaffen.

Fazit: Wir sind Weltmeister im Erfinden und gut bei der inkrementellen Weiterentwicklung existierender Produkte. Aber bei der Umsetzung von wirklichen Innovationen hapert es. Was sind die Gründe dafür?

Marktseitige Ursachen

Werfen wir als erstes einen Blick auf die marktseitigen Fallstricke: Märkte für radikale Ideen und disruptive Technologien funktionieren grundlegend anders als Märkte für Standardprodukte. G. Moore hat in seinem Werk «Crossing the chasm» (1991) untersucht, warum viele Innovationen und scheinbar revolutionäre, neue Produkte nach kurzer Zeit sang- und klanglos wieder vom Markt verschwunden sind.

Er unterscheidet bei echten Innovationen fünf verschiedenen Kundentypen mit jeweils grundlegend anderen Bedürfnissen und Zielen an die Neuheit. Von 100 Prozent potenzieller Kunden sind statistisch gesehen 2,5 Prozent Innovatoren, das sind die Nerds, die neue Technologien als ihr Hobby ansehen und stolz sind, zu



den Pionieren zu gehören. Knapp 14 Prozent sind «Early Adopters». Sie nutzen Technologien nicht aus reiner Neugier, sondern sind visionär und erkennen den möglichen strategischen Nutzen und die Chancen für sich oder ihr Unternehmen.

Zwischen den «Early Adopters» und der «Early Majority» besteht eine grosse Kluft, denn sie haben radikal unterschiedliche Kundenerwartungen. «Early Adopters» sind bereit für den Vorteil Erster zu sein, Opfer zu bringen, ein Premium zu bezahlen. Die frühe Mehrheit hingegen wartet, bis sie weiss, dass die Technologie tatsächlich Produktivitätsverbesserungen bietet. Zusätzlich verlangen sie starke und seriöse Referenzen, bevor sie einem Produkt Vertrauen schenken. Ist der Markt für Visionäre gesättigt und die

frühe Mehrheit kauft (noch) nicht, scheitert die Innovation.

Unternehmensinterne Ursachen

Aber auch im eigenen Unternehmen lauern die Feinde der Innovation, weil auch radikale Ideen mit den «klassischen» Management-Methoden und -Erwartungen behandelt werden: «Ist die Idee dieses Jahr ergebniswirksam? Wie hoch ist der ROI? Was sagt der Vertrieb dazu? Und bitte halten Sie unseren Innovationsprozess ein!» Das bedeutet: Innovationsprozesse sind auf «mehr desselben» ausgerichtet und behindern radikale Innovationen. Protagonisten, Open / Closed Minds und Antagonisten sind alle beteiligt, können sich aber nicht einigen. Die

Folge: Die zarten Pflänzchen verblühen sehr schnell und werden vom Unternehmen nicht mehr weiterverfolgt.

Ausweg Intrapreneurship

Viele Unternehmen sind sich dieser Problematik bewusst und suchen nach Alternativen. Grundidee: Sie schaffen separate Innovationskanäle, um radikale Innovationen zu pushen und gleichzeitig unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern. Gerade grössere Unternehmen leisten sich daher vermehrt Intrapreneurship-Programme, wie Ideenwettbewerbe, Innovation Sprints (in der Redgel einwöchige Workshops) oder ganze Accelerator-Formate, in denen Teams an inspirierenden Orten ihre Ideen vom Kun-

denproblem über Prototypen und MVPs bis zum Geschäftsmodell mit Business Plan entwickeln können.

So bestechend sich diese Ansätze anhören, so ernüchternd ist das Ergebnis: Weniger als 1 Prozent der Ideen aus Intrapreneurship-Programmen sind brauchbar (Alberto Onetti, 2021). Fazit der Studie: «In der Realität haben die meisten Intrapreneurship-Programme keine Ergebnisse gebracht». Gifford Pinchot III, der mit der Erstauflage seines Buches «Intrapreneuring» im Jahr 1985 den Grundgedanken erstmals breitenwirksam lancieren konnte, hat bereits 2017 in einem seiner Blogs die passende Erklärung: «Viele der so genannten Intrapreneurship-Programme, die ich gesehen habe, verstehen nicht, was es mit der Rolle des Intrapreneurs auf sich hat. Sie veranstalten Ideenwettbewerbe oder sogar Akzelerator-Programme, um die Ideen in Businesspläne zu verwandeln, und übergeben dann die Ideen zur Umsetzung an jemand anderen. Das funktioniert selten. Man braucht Intrapreneure, um gute Ideen und sogar gute Pläne in eine erfolgreiche Realität zu verwandeln.»

Nötiges Umfeld schaffen

Will ein Unternehmen diesem Ansatz folgen muss es ein Umfeld schaffen, in dem die Intrapreneure als «selbst ernannte Geschäftsführer einer neuen Idee» agieren können. Dafür müssen die parallelen Innovationskanäle so ausgestaltet sein, dass sie eine durchgängige Verantwortlichkeit bis zum Markterfolg ermöglichen, zum Beispiel durch den Aufbau einer klaren «Business Firewall» zum Tagesgeschäft.

Eine Möglichkeit stellen so genannte Projekthäuser dar. Diese sind auf einen bestimmten Zeitraum (zum Beispiel drei Jahre) beschränkt und mit einem dedizierten Team ausgestattet, welches sich gemäss einem klar definierten Projektplan mit neuen Technologien beschäftigt und daran arbeitet, diese für die Kunden

und das Unternehmen nutzbar zu machen. Entwickelte Ideen gehen dann mit dem entsprechenden Ideen-Geber in einen internen Prozess über, wo sie bis zur Marktreife getrieben werden. Ebenso bewähren sich agile Strukturelemente. Dazu gehört die 15 Prozent Regel von 3M, wo jeder Mitarbeiter in der Entwicklung über 15 Prozent seiner Arbeitszeit frei verfügt, um an selbst definierten Themen zu arbeiten, oder der Ansatz der «Kickbox», der sich mittlerweile bei Firmen wie Swisscom oder SMA Solar stark bewährt.

Fazit

Die Notwendigkeit von «echten» Innovationen über die inkrementelle Weiterentwicklung existierender Produkte hinaus steigt weiterhin massiv. Aus Marktsicht wird ein Unternehmen mit diesen Innovationen nur dann erfolgreich sein, wenn es die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Kundentypen kennt und die Value Proposition im Laufe der Zeit immer wieder daraufhin anpasst.

Nur so kann die Kluft hin zum Massenmarkt überwunden werden.

Aus der unternehmensinternen Perspektive benötigt dies in erster Linie Menschen, die als echte Intrapreneure bis zur erfolgreichen Umsetzung agieren können und dürfen. Intrapreneure kann man nur schwer erschaffen, man muss sie erkennen und ihnen ein entsprechendes Umfeld schaffen, das die Entwicklung von radikalen Innovationen ermöglicht. Intrapreneurship ist, wenn es in dieser Form umgesetzt wird, ein wesentlicher Treiber für Unternehmensveränderungen, insbesondere heute, wo unternehmerisches Handeln kein optionales «nice to have» mehr ist.

Man darf es aber auch nicht übertreiben: Der Wirtschaftswissenschaftler Hans. H. Hinterhuber weist aus seiner Erfahrung heraus darauf hin, dass idealerweise fünf bis zehn Prozent der Mitarbeitenden wie Eigentümer denken und wie Unternehmer handeln sollten – mehr verträgt es in der Regel nicht. «



Porträt



Dr. Harald Brodbeck

Dozent und Fachbereichsleiter,
Fernfachhochschule Schweiz (FFHS);
Geschäftsführer und Partner, Neosight AG



Sabrina Perl

Dozentin für Innovationsmanagement im Studiengang
MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule
Schweiz (FFHS);
Geschäftsführerin und Partnerin, Neosight AG



Kontakt

info@neosight.ch, www.neosight.ch