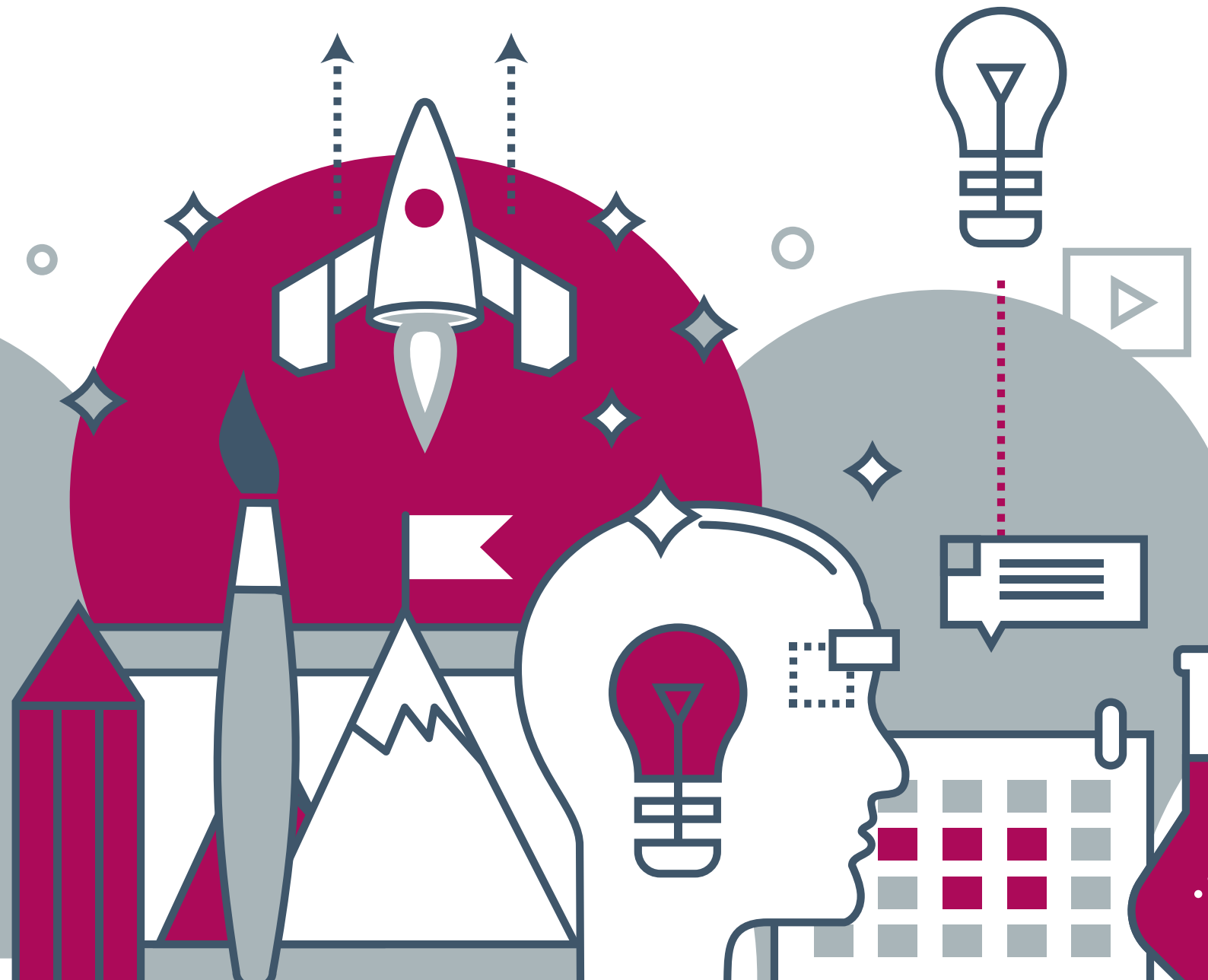


WHITEPAPER – EMPIRISCHE STUDIE  
**TRANSFER VON INNOVATIONEN AUS  
CORPORATE INKUBATOREN**





# INHALT

Einleitung	2
Corporate Inkubatoren	3
Auswahl des passenden Exit-Pfades	4
Status Quo der Studienteilnehmer	5
Innovationstransfer	7
<b>Herausforderungen und Erfolgsansätze</b>	<b>9</b>
Kulturelle Unterschiede	11
Fehlende Akzeptanz im Unternehmen	12
Mangel an Ressourcen	14
Synchronisation von Schnellboot und Tanker	16
Unterschiedliche Erwartungshaltungen	18
Erfolgsbeispiele aus der Praxis	19
Fazit	20
Autoren	21

# EINLEITUNG

Corporate Inkubatoren fördern die Innovationsfähigkeit etablierter Unternehmen, indem sie abseits des klassischen Tagesgeschäfts einen separaten Innovationspfad bereitstellen. In startup-ähnlichen Strukturen sollen Denkmuster aufgebrochen und radikale Innovationen entwickelt werden.

In einer ersten, groß angelegten Studie aus dem Jahr 2017 hat das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT bereits erfolgreiche Ansätze für die Gestaltung von Corporate Inkubatoren erarbeitet. Aufbauend auf den Ergebnissen einer Interviewstudie sowie Erfahrungen aus der Praxis konnten die Aachener Forscher kritische Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Umgang mit Corporate Inkubatoren identifizieren.

Eines der zentralen Themen bei der Gestaltung von Corporate Inkubatoren ist die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen. Nicht nur bei den alltäglichen organisatorischen

Aufgaben, sondern vor allem auch für die künftige Verwertung der Innovation spielt die Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Besonders der Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren in die vorhandenen Strukturen der Mutterorganisation stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen.

Das Fraunhofer IPT greift dieses Thema deshalb in einer zweiten, deutschlandweiten Studie auf: Anhand einer praxisorientierten Fragebogenstudie und ausgewählter Einzelinterviews konnten bestehende Herausforderungen und anwendungsorientierte Erfolgsansätze für den Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren in die Mutterorganisation identifiziert und analysiert werden.

Strategischer Fokus

**Was?**

Zusammenarbeit mit  
Mutterunternehmen

**Wie?**

Projektmanagement &  
Startup-Kooperation

**Womit?**

Standort & Ausstattung

**Wo?**

# CORPORATE INKUBATOREN

Schnellboot und Tanker werden gerne als Analogie zu Corporate Inkubatoren und Mutterunternehmen verwendet. Das Mutterunternehmen als eher »träge« Organisationseinheit wird unterstützt durch ein kleines, wendiges Schnellboot, das neue Ufer erkundet.

Die Bandbreite an Gestaltungsformen von Corporate Inkubatoren ist vielfältig und hängt stark von deren strategischen Ausrichtungen ab. Dies spiegelt sich auch in der häufig unscharfen Abgrenzung ihrer Bezeichnungen innerhalb der betrieblichen Praxis wieder: Ob »Innovation Lab« mit Schwerpunkt auf der Entwicklung interner Ideen oder »Corporate Accelerator« mit Fokus auf externen Startups – sie alle verbindet die Zugehörigkeit zu einer Mutterorganisation und der Fokus auf radikale Innovationen abseits des Tagesgeschäfts.

**»Corporate Inkubatoren sind autonom agierende Organisationseinheiten, die für eine Mutterorganisation in einem separaten Innovationspfad radikale Innovationen entwickeln«**

## Studiendesign

Für die vorliegende Studie wurden 14 Corporate Inkubatoren anhand einer Fragebogenstudie zu ihrem Umgang mit dem Innovationstransfer in das Mutterunternehmen befragt. Ziel der Studie war es, Einfluss- und Erfolgsfaktoren für die Überführung von Innovationen in unternehmensinterne Strukturen zu ermitteln.

Um vertiefende Erkenntnisse zu gewinnen, wurden zudem mit fünf Corporate Inkubatoren weiterreichende Telefoninterviews geführt. Die Gespräche mit Verantwortlichen aus dem Management der Corporate Inkubatoren dienen vor allem dazu, die Erfolgsansätze aus der Praxis noch stärker herauszuarbeiten.

## Ist eine Entwicklung im Inkubator sinnvoll, wenn diese später sowieso wieder integriert wird?

Häufig wird der Sinn einer Entwicklung außerhalb der Unternehmung hinterfragt, wenn diese sowieso in interne Strukturen überführt wird. Können durch eine interne Entwicklung nicht Ressourcen gespart werden? Jeder Innovationstransfer aus Corporate Inkubatoren erfordert einen Kraftaufwand, allerdings überwiegen die Vorteile der Nutzung dieser separaten Innovationseinheiten. Durch die strikte Trennung vom bestehenden Tagesgeschäft können Mitarbeiter sich gänzlich auf radikale Innovationen fokussieren. Gleichzeitig ermöglichen die neu geschaffenen Strukturen eine höhere Entwicklungsgeschwindigkeit sowie größere Flexibilität in der Zusammenarbeit mit externen Partnern wie bspw. Startups.

Corporate Inkubatoren haben sich in den vergangenen Jahren immer stärker in der betrieblichen Praxis etabliert. So betreiben rund 70 Prozent aller DAX-Unternehmen mittlerweile mindestens eine separate Innovationseinheit, um Ideen abseits des Tagesgeschäfts zu entwickeln. Branchenzugehörigkeit oder die Art des Produktes spielen hier keine Rolle: Corporate Inkubatoren werden sowohl von Unternehmen aus dem produzierenden- wie auch dem Dienstleistungsgewerbe betrieben.

Um das Potenzial eines separaten Innovationspfades zu nutzen, haben sich Corporate Inkubatoren zu einem großen Teil, in unserer Studie zu mehr als 50 Prozent, abseits des Unternehmensstandortes angesiedelt. Auf diese Weise haben sich die Unternehmen den notwendigen Freiraum geschaffen und vermeiden Ablenkung durch das Tagesgeschäft.

# AUSWAHL DES PASSENDEN EXIT-PFADES

Corporate Inkubatoren können mit dem hohen Maß an Freiraum für Kreativität und Experimente, gerade in den frühen Phasen des Innovationsprozesses, eine Ergänzung zu klassischen Unternehmensstrukturen bieten. Doch für Entwicklungen bis zur Marktreife sind häufig zusätzliche Entwicklungsressourcen gefordert. Die Wahl eines passenden Exit-Pfades ist daher für eine erfolgreiche Markteinführung des Innovationsobjektes ein zentraler Bestandteil.

Unternehmen haben die Möglichkeit, die Innovationen ihrer Corporate Inkubatoren entweder innerhalb des Mutterunternehmens (»Spin-in«) oder gänzlich extern zu verwerten (»Spin-out«).

Bei einer externen Verwertung wird das Innovationsprojekt über ein zu gründendes Spin-off vollkommen eigenständig oder in Kooperation mit Dritten weiterentwickelt, die Innovation verkauft oder lizenziert. In der Praxis anzutreffen ist jedoch häufig die interne Verwertung. Hier werden die entwickelten Innovationen in das Mutterunternehmen transferiert

und von diesem bis zur Marktreife weiterentwickelt. Abhängig von der Art der Innovation finden beide Verwertungsformen in unterschiedlichen Corporate Inkubatoren Verwendung. In der vorliegenden Studie gaben 64 Prozent aller Befragten der Corporate Inkubatoren an, dass mehr als die Hälfte ihrer entwickelten Innovationen in das Mutterunternehmen zurückfließen. Nur sieben Prozent konzentrieren sich ausschließlich auf eine externe Verwertungsform. Die vollständige interne Verwertung der Innovationen wurde von keinem der Befragten angegeben.

## Wieso entscheiden sich Unternehmen für eine interne Verwertung der Innovation?

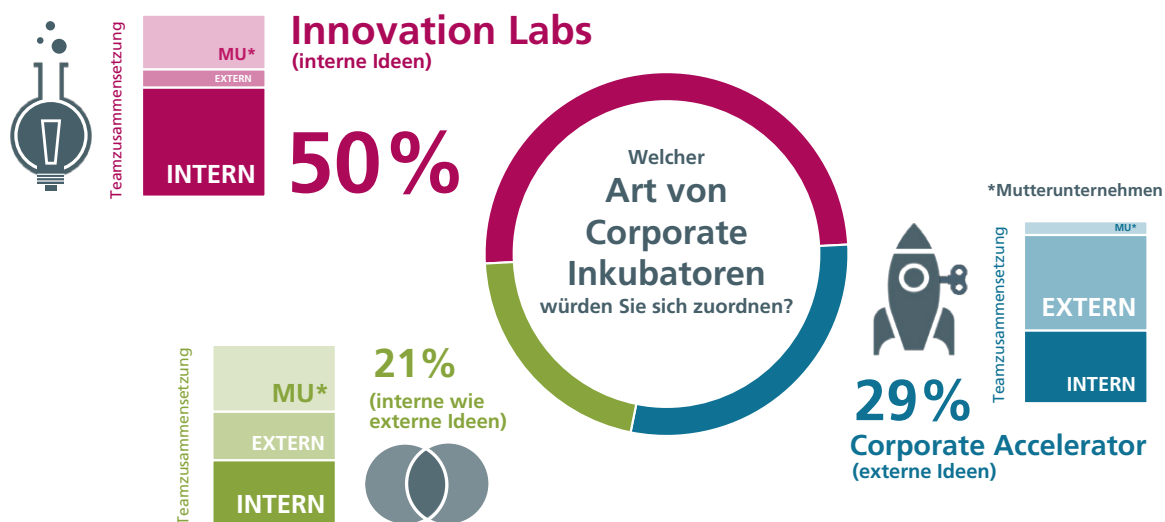
Die Entscheidung darüber, ob die Innovationen aus Corporate Inkubatoren tatsächlich intern verwertet werden, wird von Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen gefällt. Da nicht alle Innovationen für einen Transfer in das Mutterunternehmen geeignet sind, haben die Unternehmen für sich adäquate Kriterien zur Auswahl festgelegt:

## Wie wählen Sie aus, ob eine Innovation in das Mutterunternehmen transferiert wird?



# STATUS QUO DER STUDIENDEILNEHMER

Um den Einfluss der Gestaltung von Corporate Inkubatoren auf den Transferprozess besser zu verstehen, konzentriert sich diese Studie besonders auf Gestaltungsmerkmale, die sich auf den Innovationsübertrag auswirken. Die Hälfte der in der Studie untersuchten Corporate Inkubatoren agieren dabei als Innovation Labs, die ausschließlich auf unternehmensinterne Ideen fokussieren. Entgegengesetzt gaben rund ein Drittel der Befragten an, als Corporate Accelerator den Fokus auf die Zusammenarbeit mit externen Startups zu legen. Der Rest fokussierte sowohl auf interne wie auch auf externe Ideen.



## Balance zwischen Nähe und Entfernung

Corporate Inkubatoren sind mehrheitlich in Metropolen und Tech-Clustern angesiedelt, um für Startups und Mitarbeiter gleichermaßen attraktiv zu sein. Berlin und München waren in dieser Studie die bevorzugten Standorte. Es bestimmen jedoch noch andere Kriterien über die Standortwahl, etwa die geographische Nähe zum Mutterunternehmen. Sofern die Distanz zwischen den Entitäten gering ist, erleichtert dies den Wissenstransfer, da der qualitative und persönliche Austausch der Mitarbeiter und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen einfacher zu organisieren sind. Gleichzeitig wächst

die Akzeptanz für das Transferobjekt, da der beständige informelle Austausch die sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitergruppen verbessert. Dem eigentlichen Ziel eines Corporate Inkubators, also dem Aufbau eines autonomen Innovationsumfelds, steht diese geographische Nähe allerdings entgegen, sodass hier Vor- und Nachteile situations- und unternehmensbezogen gegeneinander abgewogen werden müssen. 19 Prozent der Corporate Inkubatoren dieser Studie befinden sich am gleichen Standort. 25 Prozent agieren unternehmensnah in einem Umkreis von weniger als zwei Kilometern und 50 Prozent mit einer größeren Distanz von mehr als zwei Kilometern Entfernung.

## Vielfältiger Ideenursprung

Die Quelle für Ideen und Konzepte, die den Innovationen zugrunde liegen, entscheidet oft über Erfolg oder Misserfolg ihrer Integration in bestehende Strukturen: Kann die ursprüngliche Idee auf unternehmensinterne Mitarbeiter zurückgeführt werden, verringert dies das Risiko von Akzeptanzproblemen im Mutterunternehmen. Zudem geht diese Art der Bottom-up-Ideenfindung mit einer höheren Kompatibilität zu den bestehenden Prozessen im Unternehmen einher, da die Mitarbeiter selbst oft inhaltliche Anknüpfungspunkte an ihre Funktion oder Division berücksichtigen. Der Bezug zum Tagesgeschäft bremst Mitarbeiter jedoch mitunter auch darin, wirklich radikale Ideen zu entwickeln. Werden hingegen Ideen ohne Einbezug der Mitarbeiter des Mutterunternehmens entwickelt, erfordert dies eine stärkere Einbindung der Organisation, um Widerständen frühzeitig entgegenzutreten. Bei den Corporate Inkubatoren der Studie zeigt sich, dass unterschiedliche Quellen zur Ideenfindung herangezogen werden: Ein Großteil der Ideen hat ihren Ursprung im Mutterunternehmen, zu 79 Prozent bei eigenen Mitarbeitern und zu 57 Prozent beim Management des Unternehmens. Aber auch externe Quellen wie Startups (79 Prozent) und eigene Ideen aus dem Inkubator (57 Prozent) werden intensiv genutzt.

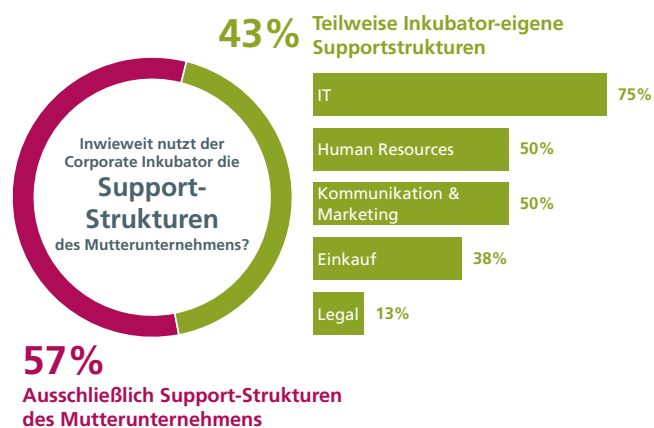
## Fokus auf Geschäftsmodell- und Produktentwicklung

Die Bandbreite an Innovationen aus Corporate Inkubatoren umfasst Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle und Technologien und wird maßgeblich durch den strategischen Fokus beeinflusst. Gleichzeitig verschwimmen die Grenzen zwischen den oben genannten Innovationsarten. Die Art der Innovation ist für den Transferprozess ins Unternehmen jedoch von zentraler Bedeutung. Zum einen beeinflusst die Komplexität der Innovation organisationsübergreifend den Umfang der erforderlichen Ressourcen, zum anderen müssen unterschiedliche Stakeholder in den Entwicklungsprozess eingebunden werden. Sind für Technologieinnovationen eher Entwickler aus den

Fachabteilungen notwendig, fordern neue Geschäftsmodelle stärker das Marketing oder den Vertrieb. Es zeigt sich, dass der überwiegende Anteil von 71 Prozent der beteiligten Corporate Inkubatoren an neuen Geschäftsmodellen arbeitet, ein ebenfalls erheblicher Anteil von 64 Prozent an neuen Produkten, 50 Prozent an Technologien und nur ein geringer Anteil von 21 Prozent befasst sich mit Prozessentwicklungen.

## Nutzung inkubator-eigener Supportstrukturen

Der Zugriff auf die Strukturen des Mutterunternehmens erleichtert den Transfer der Innovationen in dessen Ablaufprozesse erheblich. Gemeinsame Verträge oder IT-Systeme sichern die Kompatibilität und senken den Ressourcenaufwand zur Koordination. Gleichzeitig schränkt die Nutzung der unternehmensinternen Services die Corporate Inkubatoren in ihrer Handlungsfähigkeit stark ein. Geschwindigkeitsverluste können beispielsweise durch lange Einkaufs- oder Einstellungsprozesse entstehen. Von den Befragten gab der überwiegende Anteil (71 Prozent) an, dass ihre Corporate Inkubatoren formaljuristisch Teil des Mutterunternehmens seien, nur 29 Prozent besitzen eine eigene Rechtsform. Keiner der Inkubatoren nutzt dabei ausschließlich eigene Verwaltungs- und Unterstützungsstrukturen.





# INNOVATIONSTRANSFER

Die unterschiedlichen Gestaltungsformen, strategischen Ausrichtungen und Ziele von Corporate Inkubatoren wirken sich auch auf die Gestaltung der Transferprozesse aus. Je nach Ziel der Innovationsentwicklung und der Unternehmenscharakteristika lassen sich Transferprozesse unterschiedlich gestalten.

## Einbindung des Mutterunternehmens bereits vor Projektstart

Corporate Inkubatoren werden abseits bestehender Unternehmensstrukturen betrieben, um die Vorteile der Autonomie vom Unternehmensalltag zu nutzen und auf Themen zu fokussieren, die zum Teil grundlegend von den Arbeitsgebieten des Mutterunternehmens abweichen. Im Falle des Innovationstransfers wird die Zusammenarbeit jedoch wieder ausgesprochen wichtig. Es gilt, einen Spagat zwischen größtmöglicher Distanz und optimaler Nähe zu bewältigen. Vor allem der Zeitpunkt der Einbindung der Mutterorganisation wird daher intensiv diskutiert. In der vorliegenden Studie gaben 93 Prozent der Teilnehmer an, bereits vor Projektstart das Mutterunternehmen einzubinden. Nur sieben Prozent arbeiten länger autonom und binden das Mutterunternehmen erst zum Start des Transferprozesses ein.

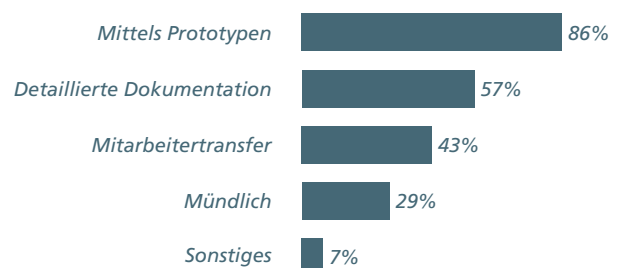
## Transferiert wird der Proof of Concept

Corporate Inkubatoren bieten sich gerade für die frühen Phasen des Innovationsprozesses an und können dementsprechend Innovationen in unterschiedlichen Reifegraden bereitstellen. Um die Akzeptanz im Mutterunternehmen für den Transfer sicherzustellen, ist es jedoch wichtig, schnell erste Ergebnisse und Validierungen vorweisen zu können. Alle beteiligten Corporate Inkubatoren überführen die Innovationen daher im Reifegrad des Proof of Concept in das Unternehmen, nur 21 Prozent versuchen zusätzlich, bereits während der Konzeptphase Innovationen zu transferieren.

## Prototypen als Mittel um Wissen zu übertragen

Die Überführung des neu erworbenen Know-hows ist eine zentrale Herausforderung im Innovationstransfer: Es muss sichergestellt werden, dass sowohl explizites als auch implizites Wissen vom Corporate Inkubator in das Mutterunternehmen überführt wird. Prototypen bieten hier nicht nur ein gutes Mittel, Funktionsweisen und Einsatzpotenziale von Innovationen zu demonstrieren. Gleichzeitig kann damit auch in starkem Maße aufgebautes Wissen übertragen werden.

## In welcher Form wird das Wissen übertragen?



## Integration in bestehende Strukturen der Organisation

Radikale Innovationen gehen für das Mutterunternehmen häufig mit einem Wandel der notwendigen Kompetenzen einher. Diese Kompetenzen gilt es daher gezielt aufzubauen und in die bestehenden Organisationsstrukturen zu integrieren. Im Falle radikaler Innovationen, die in Corporate Inkubatoren entstehen, stellt sich deshalb die Frage, wo im Unternehmen diese Innovationen verwertet werden sollen. Ist eine Zuordnung zu bestehenden Geschäftsbereichen möglich,

können auch die Kompetenzen hier verankert werden. Sollten sich jedoch die notwendigen Ressourcen nicht in die bestehende Organisationsstruktur einordnen lassen, müssen neue Strukturen aufgebaut werden. Radikale Innovationen, die langfristig Unternehmen prägen, dienen daher häufig als Ausgangspunkt für Veränderungen in der Organisation. Der Aufbau neuer Strukturen vereinfacht die Integration, da weniger Akzeptanzbarrieren in der Belegschaft bestehen. 80 Prozent der Studienteilnehmer integrieren ihre Innovationen heute noch vorrangig in bestehende Strukturen und nur 20 Prozent sehen dafür neue Einheiten vor. Dies zeigt, dass Corporate Inkubatoren heute vor allem Innovationen im bestehenden Betrachtungsbereich der Unternehmen entwickeln und weniger auf radikale Innovationen vollkommen außerhalb des Betrachtungsbereichs zielen.

### Transfer erfordert ausreichend Zeit

Die Komplexität eines Transferprozesses aus Corporate Inkubatoren setzt einen ausreichenden Zeitrahmen für die Übertragung des Know-hows voraus. Es müssen Wege gefunden werden, um Transferprozesse für Inkubatoren und Unternehmen ressourceneffizient und zeitsparend durchzuführen. Gleichzeitig muss das erforderliche Wissen so vollständig wie nur möglich übertragen werden, um einen Verlust der Innovationshöhe zu vermeiden. Wie lange dieser Transfer tatsächlich dauert, ist für viele Corporate Inkubatoren eine zentrale Frage: Einerseits werden Corporate Inkubatoren von der Unternehmensführung anhand der Anzahl der hervorgebrachten Innovationen bewertet, andererseits fordert eine erfolgreiche Serienimplementierung im Unternehmen häufig einen enormen Ressourceneinsatz vom Inkubator. Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen hier eine große Varianz: Jeweils 26 Prozent aller Teilnehmer beziffern die Dauer ihres Transfers mit zwei bis drei, drei bis vier oder sogar mehr als sechs Monaten. 13 Prozent setzen den Transfer für ein bis zwei Monate an, und nur sieben Prozent führen den Prozess in weniger als zwei Wochen durch.

### Ist eine Standardisierung des Transferprozesses möglich?

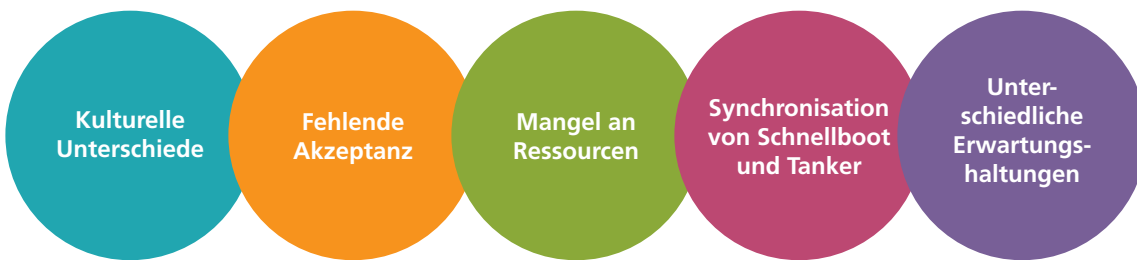
Zentrales Ziel einer Standardisierung von Prozessen in Projekten ist es, möglichst ressourceneffizient wiederkehrende Abläufe zu bewältigen. Allerdings wirkt sich auf den Innovationstransfer aus Corporate Inkubatoren eine solche Vielzahl an Einflüssen aus, dass eine Standardisierung nur schwer möglich ist. Wichtige Kriterien für eine Standardisierung sind dabei die Art der Innovation, ihr Ursprung, die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen sowie die Randbedingungen zur Ausgestaltung der Beziehung zwischen Corporate Inkubator und Mutterunternehmen.

Auch beim Zeitumfang des Transferprozesses zeigt sich diese individuelle Auslegung. Keiner der Studienteilnehmer gab an, dass ein allgemein gültiger und vorab definierter Zeitrahmen für alle Innovationsüberträge besteht. Je nach Transfer wird der Zeitrahmen projektbezogen (79 Prozent) oder abhängig von der Dauer der erfolgreichen Implementierung (21 Prozent) definiert.



# HERAUSFORDERUNGEN UND ERFOLGSANSÄTZE

Viele Corporate Inkubatoren scheitern in ihren Innovationsprojekten nicht an der Identifizierung und Umsetzung einer Idee, sondern an der späteren Skalierung für die Markteinführung. Besonders der Innovationstransfer in bestehende Strukturen der Mutterorganisation ist für beide Seiten – Corporate Inkubator und Mutterorganisation – eine große Herausforderung. Die zentralen Herausforderungen des Innovationstransfers aus Corporate Inkubatoren sind dabei nicht auf einzelne Hindernisse zurückzuführen. Die von den Studienteilnehmern beschriebenen Herausforderungen lassen sich in fünf Problemfelder klassifizieren:



## Kulturelle Unterschiede

Kulturelle Unterschiede zwischen den startup-ähnlichen Strukturen des Corporate Inkubators und den historisch gewachsenen und verfestigten Strukturen der Mutterorganisation führen zu einer unterschiedlichen Herangehensweise bei Entwicklungsvorhaben. Die Mitarbeiter des Mutterunternehmens sind gefordert, ihre Haltung gegenüber der Entwicklung radikaler Innovationen zu ändern.

## Fehlende Akzeptanz im Unternehmen

Die fehlende Akzeptanz für die „externe“ Innovation seitens der Mitarbeiter im Mutterunternehmen ist eine der größten Herausforderungen innerhalb des Transferprozesses. Mitarbeiter stehen der Akquisition externen Wissens oft ausgesprochen kritisch gegenüber und lehnen die Innovation aus diesem Grund pauschal ab.

## Mangel an Ressourcen

Eine weitere Herausforderung innerhalb eines Transferprozesses kann in einem Mangel an Ressourcen bestehen: Die Über-

führung von Innovationen führt häufig zu Überschneidungen beim Ressourcenbedarf mit dem Tagesgeschäft. Daraus resultiert, dass transferierte Innovationen zu wenig Bedeutung erfahren und sich der Innovationsprozess verzögert.

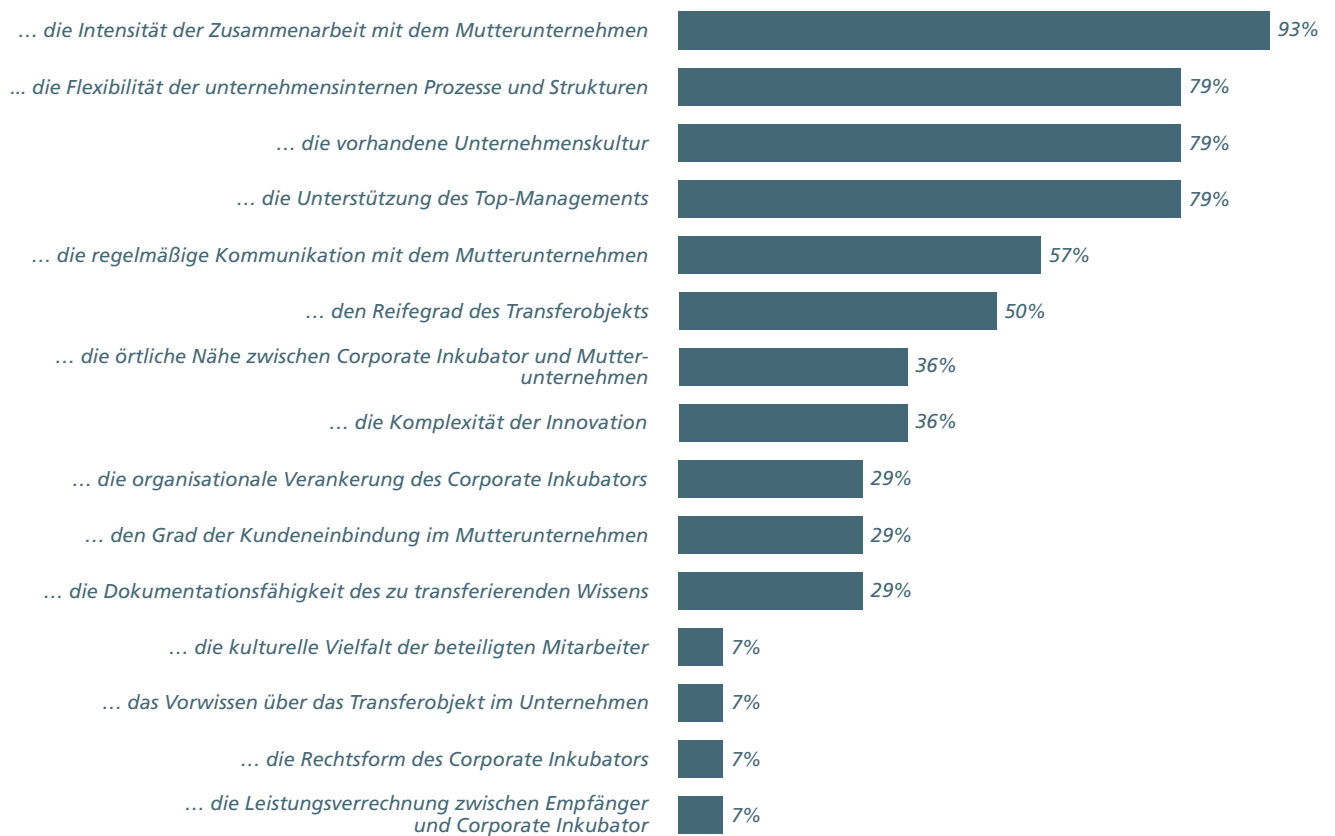
## Synchronisation von Schnellboot und Tanker

Der Transfer aus Corporate Inkubatoren fordert von der Mutterorganisation eine hohe Anpassungsfähigkeit. Oft stehen agile Prozesse des Corporate Inkubators den eher starren Strukturen des Mutterunternehmens entgegen. Fehlende Flexibilität im Mutterunternehmen und Inkompatibilität mit den Prozessen des Corporate Inkubators können den Innovationstransfer stark beeinträchtigen.

## Unterschiedliche Erwartungshaltungen

Die involvierten Stakeholder besitzen häufig unterschiedliche Erwartungshaltungen an den Transferprozess. Werden diese nicht vorab ausgeräumt, behindern Unklarheiten über die Ziele und Vorgehensweisen im Projekt den organisationsübergreifenden Innovationstransfer.

### Der Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren wird maßgeblich beeinflusst durch ...



Der Transfer von Innovationen wird durch eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren beeinflusst. Innerhalb der fünf identifizierten Problemfelder werden im Folgenden Herausforderungen und Erfolgsansätze detailliert betrachtet und analysiert. Für jedes Problemfeld werden einzelne Lösungs-

ansätze aufgezeigt, die sowohl auf genannte Erfolgsfaktoren der Studienteilnehmer als auch auf Erfahrungen der Autoren aus Industrieprojekten basieren. Ziel ist es, unterschiedliche Lösungswege für die einzelnen Herausforderungen zu beschreiben, jedoch keine Handlungsempfehlung auszusprechen.

# KULTURELLE UNTERSCHIEDE

Der Zusammenprall unterschiedlicher Denkweisen der Mitarbeiter des Corporate Inkubator und des Mutterunternehmens führt zu Spannungen sowie Unstimmigkeiten und behindert den Innovationstransfer.

Corporate Inkubatoren sind darauf ausgelegt, risikobehaftete, radikale Innovationen in kurzen Zyklen möglichst schnell zu entwickeln und zu erproben. Demgegenüber steht in der klassischen Unternehmensentwicklung häufig eher Risikovermeidung im Vordergrund. Beim Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren in die Strukturen der Mutterorganisation führt dies dazu, dass die Mitarbeiter der Mutterorganisation zu gänzlich anderen Verhaltensweisen neigen als Mitarbeiter aus Corporate Inkubatoren. Es gilt, die Silos des Corporate Inkubators und des Mutterunternehmens aufzubrechen und gemeinsam eine innovationsfreudige und risikoaffine Innovationskultur zu etablieren.

Von den Studienteilnehmern genannte

## Erfolgsfaktoren

- Coaching und Teambuilding
- Kommunikation zwischen den Entitäten
- Stärkung der Innovationskultur

## Lösungsansätze

### Kommunikation von Kultur und Werten

Eine etablierte Unternehmenskultur zu ändern ist ein langwieriger Prozess. Eine kontinuierliche Kommunikation von kulturellen Aspekten und Werten des Unternehmens ist sinnvoll und ermöglicht es, eine Vielzahl an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu erreichen. Interne Plattformen und regelmäßige Veranstaltungen können helfen, viele Mitarbeiter anzusprechen und Unternehmenswerte zu vermitteln.

### Abkehr vom Zwang der Vollständigkeit

Bestandteil vieler etablierter Unternehmenskulturen ist das Prinzip der Vollständigkeit. Dies ist jedoch gänzlich konträr zum Mindset der agilen Ansätze im Corporate Inkubator, die auf ein möglichst schnelles Erproben der Ideen an realen Kunden abzielen. Um nicht an Geschwindigkeit beim Transfer zu verlieren, ist eine Adaption dieser Arbeitsweise im Unternehmen erforderlich. Hier kann es sinnvoll sein, Mitarbeiter bereits frühzeitig in die Erprobung der Innovation einzubeziehen. Gleichzeitig erfordert es aber auch die Unterstützung der Vorgesetzten, damit alle sich auf die neuen Arbeitsweisen einlassen.

### Durchführung von Schulungsworkshops

Mitarbeiter des Mutterunternehmens müssen den Umgang mit radikalen Innovationen und die damit verbundenen Arbeitsweisen und Fähigkeiten meist erst erlernen. Durch Schulungen können sie an die Werte und Prinzipien der agilen Arbeitsmethoden herangeführt werden. An realen Fallbeispielen lassen sich die gelernten Inhalte schnell ausprobieren und anwenden.

### Job-Rotation

In einem definierten Zeitintervall, beispielsweise innerhalb von drei bis sechs Monaten, wechseln Mitarbeiter aus dem Unternehmen projektunabhängig in den Corporate Inkubator und agieren hier als vollständiger Mitarbeiter. Das Prinzip der Job-Rotation ermöglicht es Mitarbeitern, Einblicke in die Arbeitsweisen des Corporate Inkubators zu erlangen; gleichzeitig lernen und adaptieren sie angewendete Prozesse und Tools. Durch den Wechsel zurück ins Unternehmen werden die Arbeitsweisen im Unternehmen verbreitet.

# FEHLENDE AKZEPTANZ IM UNTERNEHMEN

Ein Transferprozess setzt eine intensive Zusammenarbeit zwischen Corporate Inkubator und Mutterunternehmen voraus. Für die Wissensübertragung und erfolgreiche Integration der Innovation im Unternehmen ist eine ausreichende Akzeptanz in der Empfängereinheit erforderlich. Fehlt diese, kann dies den Innovationsprozess verlangsamen oder gar zum Erliegen bringen.

Die Informationsasymmetrie zwischen den beiden Parteien führt häufig zur Ablehnung im Transferprozess. Da implizites Wissen häufig nicht weitergegeben wird und fehlende Informationen sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken, gehen sowohl Wissen als auch Motivation verloren.

Aus der Ablehnung der Innovation im Mutterunternehmen resultieren oft höhere Kosten und Zeitverluste, die dazu führen können, dass der Transfer nicht so effizient wie geplant vonstatten gehen kann oder dass die Entwicklung sogar gänzlich eingestellt werden muss.

Von den Studienteilnehmern genannte  
**Erfolgsfaktoren**

- Coaching
- Kommunikation
- Frühzeitiges Einbinden des Mutterunternehmens
- Wissensträger wechselt mit ins Mutterunternehmen
- Klar den Mehrwert der Innovation aufzeigen

## Das »Not-Invented-Here-Syndrom«

Das »Not-Invented-Here-Syndrom« bezeichnet die generelle Aversion von Mitarbeitern gegenüber Technologien, Innovationen und allgemeinen Veränderungen in ihrem Tätigkeitsbereich, die nicht aus dem eigenen Umfeld stammen.

### Mögliche Ursachen

Ablehnende Haltung der Mitarbeiter ...

1. ... aufgrund von Unerfahrenheit im Umgang mit externem Wissen.
2. ... aufgrund gefühlter Infragestellung ihrer individuellen fachlichen Kompetenzen.
3. ... aufgrund einer emotionalen Bewertung neuer Einflüsse als Gefahr für die gewohnte Position und betriebliche Tätigkeit.

*Quelle: Mehrwald, H.: Das „Not-Invented-Here“-Syndrom in Forschung und Entwicklung, Springer, Wiesbaden, 1999*

## Lösungsansätze

### Offene und regelmäßige Kommunikation

Kommunikation ist der wichtigste Weg zu einer höheren Akzeptanz: Nur durch eine offene und kontinuierliche Kommunikation zwischen allen Beteiligten gelingt es, Barrieren zu überwinden und Vorurteile abzubauen. Um Akzeptanz für die Themen zu gewinnen und die Daseinsberechtigung des Corporate Inkubators zu erklären, ist es unerlässlich, dass das Top-Management die Strategie und Ziele, die mit dem Einsatz des Corporate Inkubators einhergehen, klar an die eigenen Mitarbeiter kommuniziert.

Der regelmäßige Austausch zwischen dem Corporate Inkubator und den Abteilungen des Mutterunternehmens kann durch organisierte Events wie einen Tag der offenen Tür, interne Messen oder definierte Projektvorstellungen gelingen. So kann auf der einen Seite der Inkubator für seine aktuellen Themen werben, auf der anderen Seite können die internen

Abteilungen gleichzeitig ihre aktuellen Herausforderungen bei den Mitarbeitern des Corporate Inkubators platzieren. Auch gemeinsame Kommunikationsplattformen und interne Netzwerke fördern einen schnellen und intensiven Austausch untereinander.

Während des Innovationstransfers ist ein reger Austausch der beteiligten Personen ebenfalls unerlässlich. Hier empfehlen sich regelmäßige Projekttreffen zwischen den Mitarbeitern, in denen Informationen für den Innovationsfortschritt ausgetauscht werden. Ein weiteres Mittel zur Verbesserung der Kommunikation ist die räumlich enge Zusammenarbeit des Projektteams aus Mitarbeitern des Corporate Inkubators und des Mutterunternehmens in einem Projektbüro.

### **Mutterunternehmen früh in die Innovationsentwicklung einbinden**

Das Mutterunternehmen sollte möglichst früh in die Innovationsentwicklung einbezogen werden. Durch gemeinsame Projektteams, die alle Beteiligten früh in die Entscheidungsfindung und den Kreativitätsprozess der Innovationsentwicklung einbinden, kann es gelingen, dass sich die Mitarbeiter stärker mit dem Innovationsprojekt identifizieren. Dadurch, dass die Mitarbeiter des Mutterunternehmens im Ideenfindungsprozess Orientierung und grundlegende Kenntnis über die Prozesse des Corporate Inkubators erlangen, entsteht ein Gefühl der Teilhabe. Dieses Gefühl, mitgestalten zu können, verbessert das Engagement und die Zustimmung zum Innovationsprojekt. Gleichzeitig kann dadurch jedoch ein zu starker Bezug zum Tagesgeschäft entstehen, wodurch die Fähigkeit, radikale Innovationen zu entwickeln, gebremst wird. Ausgewogenheit zwischen Distanz und Nähe ist also erforderlich.

### **Kompetenzaufbau fördern**

Je vielfältiger, breiter und tiefer individuelles Vorwissen über das Innovationsprojekt besteht, desto eher kann der Wert des neuen, externen Wissens verstanden und dieses Wissen im Anschluss von den Mitarbeitern in ihr Tätigkeitsfeld integriert und dort angewendet werden. Nur wenn ein Grundverständnis vorliegt, können entsprechendes Engagement und Zufriedenheit mit der zu transferierenden Innovation entstehen. Daher sollte, sobald der Innovationsübertrag geplant ist, methodische und inhaltliche Kompetenz im Unternehmen aufgebaut werden. Durch einen Mitarbeitertransfer vom Corporate Inkubator in die Mutterorganisation können zudem Kompetenzen direkt übertragen und Ansprechpartner für die Mitarbeiter bereitgestellt werden.

### **Neue Vertriebsstrukturen etablieren**

Neue Geschäftsmodelle, die einen wesentlichen Bestandteil der Innovationen von Corporate Inkubatoren ausmachen, gehen häufig mit einem großen Erklärungsaufwand einher. Allerdings sind die hierfür erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen durch bestehende Vertriebsstrukturen oft nicht ausreichend abgedeckt. Um eine höhere Akzeptanz und eine zielgerichtete Vermarktung dieser Innovationen zu gewährleisten, kann der Aufbau neuer interner und externer Vertriebskompetenzen sinnvoll sein. Sowohl beim Transfer aus dem Corporate Inkubator wie auch bei der späteren Vermarktung aus dem Unternehmen, muss darauf geachtet werden Innovationen passend und adressatengerecht zu anbieten.

# MANGEL AN RESSOURCEN

Um Innovationsprojekte zielgerichtet und zügig im Unternehmen voranzutreiben, sind ausreichende Entwicklungsressourcen erforderlich. Diese Bereitstellung von Ressourcen ist jedoch für viele Unternehmen die zentrale Herausforderung im Innovationstransfer.

Eine der Ressourcen, an denen es am häufigsten fehlt, ist die zeitliche Verfügbarkeit von Mitarbeitern: Die Auslastung durch das Tagesgeschäft führt dazu, dass die Abnehmer im Mutterunternehmen die Innovationsentwicklung zu niedrig priorisieren und sich daher nicht ausreichend auf den Transfer fokussieren. Zudem sind passende Experten häufig nicht greifbar.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Budgetknappheit: Innovationen vom Inkubator zur Serienreife zu bringen kostet Unternehmen viel Geld. Dies kann gerade dann kritisch werden, wenn es sich für das Unternehmen um neue Themen handelt, für die beispielsweise neue Kompetenzen erst aufgebaut werden müssen.

Von den Studienteilnehmern genannte

## Erfolgsfaktoren

- Investoren im Unternehmen
- Konsequentes Einfordern beim Management
- Vorhandene Kapazitäten im Mutterunternehmen nutzen
- Unternehmenspolitik reduzieren

## Lösungsansätze Mitarbeiter

### Zustimmung des Managements gewinnen

Die Zustimmung des Managements ist für einen erfolgreichen Transferprozess unerlässlich. Da Corporate Inkubatoren in der Regel direkt am Top-Management aufgehängt sind, ist die



Unterstützung des Top-Managements für Themen aus dem Inkubator in der Praxis häufig gegeben.

Problematischer ist es eher, die mittlere Führungsebene zu überzeugen, die für die jeweiligen Unternehmensbereiche und die Kapazitätsplanung verantwortlich ist. Diese Führungskräfte werden oft am Erfolg des Tagesgeschäfts gemessen und priorisieren deshalb Themen aus dem Corporate Inkubator niedriger, da sie nicht auf die festgelegten Abteilungsziele einzahlen. Durch individuelle Anreizsysteme müssen hier Wege geschaffen werden, die Vorgesetzten für das Transferprojekt zu gewinnen, sodass sie ihre Mitarbeiter entsprechend der geforderten Ressourcen einsetzen. Dies kann im Ergebnis dazu führen, dass Projekte aus dem Tagesgeschäft bewusst niedriger priorisiert werden müssen.

Des Weiteren ist es wichtig, dass das Management die Innovation in den Unternehmenskontext einordnet, um den Wert der Innovation für das Unternehmen zu verdeutlichen. Da radikale Innovationen häufig erhebliche Veränderungen im Unternehmen mit sich bringen, ist es sinnvoll, die Ziele und strategischen Auswirkungen des Transfers auf die Organisation



durch das Top-Management klar zu kommunizieren und so ein allgemeines Verständnis bei den Mitarbeitern zu schaffen.

### **Freiräume innerhalb klarer Randbedingungen schaffen**

Das Management ist dafür verantwortlich, den Mitarbeitern klare Rahmenbedingungen und Ziele für den Transfer der Innovation vorzugeben. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, aktiv Ressourcen beim Management einzufordern. Die Mitarbeiter müssen Freiräume genießen können, in denen sie aktiv und situativ den Transferprozess mitgestalten.

### **Frühzeitige Ressourcenplanung**

Um die eher langfristig orientierte Projektplanung des Unternehmens zu berücksichtigen, ist es wichtig, mögliche Transferprozesse und den damit verbundenen Ressourcenaufwand früh zu ermitteln. Deshalb sollte im Corporate Inkubator bereits zu Beginn des Innovationsprojekts der zukünftige Abnehmer im Unternehmen identifiziert und in die Planungen einbezogen werden. Die Ausprägung kann dabei je nach Projektart variieren – vom informativen Austausch bis zur frühzeitigen intensiven Zusammenarbeit. Über vorab definierte Projektzeiträume ist es zudem möglich, Ressourcen frühzeitig im Unternehmen einzuplanen.

## **Lösungsansätze Budget**

### **Fokussierung auf wenige Themen**

Eine Fokussierung auf wenige Themen kann dabei helfen, auch mit knappem Budget auszukommen. Indem nur wenige, dafür wirklich relevante Themen bearbeitet werden, kann sorgsamer mit den geringen verfügbaren Ressourcen umgegangen werden. Gleichzeitig bedeutet dies jedoch, dass einige eine Zeile auf rechte Spalte verschieben dann ist es unten bündigbearbeitet. Die Entscheidung, sich auf wenige Themen zu

fokussieren, bedarf daher der unbedingten Unterstützung des Managements. Gleichzeitig fordert es den Mitarbeitern eine höhere Flexibilität ab, bisher wichtige Themen aufzugeben und stattdessen neue Projekte anzunehmen. Nur so kann das Unternehmen kurzfristig auf Veränderungen reagieren und Ressourcen optimal planen.

### **Frei verfügbares Budget des Top-Management**

Eine Möglichkeit, Budgetknappheit zu überwinden, ist die sogenannte »Play-Money-Methode«: Mit separaten Budgets, die nicht für das Tagesgeschäft eingesetzt werden dürfen, kann das Management radikale Projekte gezielt fördern. Werden diese Budgets für die Entwicklung und den Transfer von Innovationen aus dem Corporate Inkubator angezapft, nimmt das keinen Einfluss auf das klassische Entwicklungsbudget. So werden Finanzierungsstrukturen geschaffen, die abseits des klassischen Budgetierungskreislaufs bestehen können. Durch eine zeitliche Beschränkung, wann diese flexiblen Budgets einzusetzen sind, kann zudem eine kontinuierliche Förderung radikaler Innovationen erzwungen werden.

### **Bestellung eines Budgetverantwortlichen**

Um die Kosten des Transfers sowohl auf Seiten des Corporate Inkubators als auch im Mutterunternehmen zu berücksichtigen, ist es hilfreich, einen Budgetverantwortlichen für den gesamten Transferprozess zu bestimmen. Als übergeordnete Instanz ist dieser dafür zuständig, gemeinsam mit dem Management des Unternehmens und der Leitung des Corporate Inkubators den Budgetrahmen grob zu definieren und während des Transferprozesses zu überwachen. Hier sind zudem keine klassischen, starren Finanzierungsmethoden mit einmaligem Budget zu empfehlen, Projekte sollten eher flexibel budgetiert werden.

# SYNCHRONISATION VON SCHNELLBOOT UND TANKER

Neben der individuellen Einsatzbereitschaft eines jeden Mitarbeiters bedarf es organisatorischer und prozessualer Veränderungen, um die vorgesehene Integration der Innovation erfolgreich zu bewältigen. Unterschiedliche Strukturen und Prozesse des Corporate Inkubators und des Mutterunternehmens bilden somit eine zentrale Herausforderung beim Transferprozess.

Die auf Schnelligkeit und die Bewältigung von Unsicherheiten ausgelegten Strukturen und Prozesse des Corporate Inkubators stehen dem eher klassischen, auf Vollständigkeit und Sicherheit bedachten Innovationsprozess des Mutterunternehmens gegenüber. Bei einer Integration von Innovationen aus einem Corporate Inkubator gilt es, Schnittstellen zwischen den agilen Prozessen und den klassisch sequentiellen Ansätzen festzulegen.

Unterschiedliche prozessuale Arbeitsstile zwischen den Organisationen verlangsamen die Entwicklungsgeschwindigkeit des Innovationsprojektes, sobald es in das Mutterunternehmen übertragen wird. Ein Verlust der Geschwindigkeit kann gleichzeitig auch zu höheren Entwicklungskosten führen. Die unterschiedlichen Prozesse führen zudem häufig zu Schwierigkeiten bei der Einordnung des agilen Innovationsprojektes in den bestehenden, zumeist sequentiellen Innovationsprozess des Mutterunternehmens.

Von den Studienteilnehmern genannte

## **Erfolgsfaktoren**

- Faire, offene und flexible Gestaltung des Transfers
- Interne Prozesse möglichst schnell, günstig und effizient gestalten

## Lösungsansätze

### **Flexibilität des internen Innovationsprozesses**

Klassische Innovationsprojekte im Unternehmen durchlaufen einen festgelegten Innovationsprozess. Für den Transfer externer Innovationen gilt es, Wege zu finden, diesen Prozess flexibel anzupassen und zu gestalten. So muss die Möglichkeit geschaffen werden, die sequentielle Reihenfolge zu durchbrechen sowie parallel an unterschiedlichen Aufgaben arbeiten zu können. Dabei muss sichergestellt werden, möglichst kurzfristig reagieren zu können, um Transferprozesse schnell und effizient durchzuführen und keine Wartezeiten entstehen zu lassen. Dies bedeutet auch, dass ein relativ kurzfristiger Zugriff auf Mitarbeiterressourcen ermöglicht werden muss.

### **Agile Projektfinanzierung**

Starre Innovationsprozesse leiden oft besonders stark unter einer strikt geregelten Projektfinanzierung, die auf Basis erreichter Meilensteine in mehrmonatigen Abständen und für klar definierte Arbeitspakete festgelegt wird. Um flexibler auf Veränderungen reagieren zu können, müssen diese Zyklen jedoch deutlich verkürzt werden. Agile Budgetierungsprozesse erlauben es den Projektteams, mit erhöhten Unsicherheiten umzugehen. Entwicklungsteams bekommen dafür in einem definierten Zeitraum ein Budget, über das sie komplett frei verfügen. Das Budget muss dafür genutzt werden, deutliche Projektfortschritte zu erzielen. Nur wenn diese erreicht werden, folgen weitere Finanzierungsrunden.

### **Flexibilität der Mitarbeiterbesetzung**

Der Zugriff auf notwendiges Know-how über den Zeitrahmen des Transferprozesses ist entscheidend, wobei sich die jeweils geforderten Kompetenzen im Transferfortschritt verschieben können. Da bestimmte Kompetenzen im Unternehmen jedoch häufig nur begrenzt verfügbar sind, erfordert eine effiziente Durchführung des Transfers einen flexiblen Zugriff. Spezielles Know-how sollte sich dabei möglichst nicht auf einen einzigen Mitarbeiter beschränken, gleichzeitig sollten die Kompetenzträger flexibel einsetzbar sein. Um Spezialisten nicht über den gesamten Transferzeitraum zu blockieren, sollte der Zugriff situationsabhängig und kurzfristig möglich sein. Das bedeutet also, dass die Kompetenzträger nicht an Schwerpunktthemen gebunden, sondern flexibel und bedarfsgerecht einsatzfähig sind.

### **Projekt als internes Startup betrachten**

Eine Möglichkeit, ungeachtet der bestehenden starren Strukturen im Mutterunternehmen kurzfristig agile Projekte durchzuführen, ist die Integration der Innovation durch ein internes Startup. Hier wird ein interdisziplinäres Projektteam aus Mitarbeitern des Mutterunternehmens und des Corporate Inkubators gebildet, das sich abseits existierender Prozesse bewegen kann. Durch eine autonom agierende Projektorganisation entstehen Freiräume, die es erlauben, projektbezogen und kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren. So können beispielsweise Einkaufsprozesse umgangen oder die Projektfinanzierung individuell angepasst werden. Die Organisation interner Startups erfordert zumeist, die Mitarbeiter aus ihren bestehenden Prozessen herauszulösen.

### **Nutzung eigener Projektträume**

Bisweilen müssen Mitarbeiter ihre Komfortzone verlassen und eingefahrene und gewohnte Strukturen durchbrechen. Ein einfacher Anreiz dies zu tun ist die Neustrukturierung der

gewohnten Arbeitsumgebung. Ein Projektbüro in dem Mitarbeiter im Transferzeitraum interdisziplinär zusammenarbeiten können, ermöglicht eine stärkere Fokussierung auf die jeweilige Tätigkeit und ein zeitweiliges Loslösen vom Tagesgeschäft.

### **Agile Ansätze in sequentielle Prozesse integrieren**

Die Frage, ob bestehende Prozesse zukünftig komplett auf agile Methoden umgestellt werden müssen, beschäftigt zurzeit viele Unternehmen. Je nach Anwendungsfall kann es sinnvoll sein, rein agile oder rein sequentielle Prozesse zu nutzen.

Agile Prozesse sind gerade bei Projekten mit höherer Unsicherheit und in einem sich kontinuierlich wandelnden Umfeld geeignet. Durch kurze Entwicklungszyklen können Innovationen marktgerecht entwickelt und erprobt werden. In standardisierten Prozessen, die auf Kosteneffizienz ausgerichtet sind, eignen sich agile Methoden jedoch oft nicht. Hier spielen klassische, sequentielle Prozesse ihre Vorteile aus. Vor allem Entwicklungen mit wenig Unsicherheit, wie inkrementelle Weiterentwicklungen, können damit sehr gut umgesetzt werden.

In der Praxis setzt sich mehr und mehr eine Mischung beider Formen durch: Etablierte sequentielle Prozesse werden durch agile Arbeitsweisen ergänzt. Das stellt die Durchgängigkeit des Prozesses sicher und gleichzeitig bietet das agile Arbeiten, begrenzt durch die vorher definierten Meilensteine, eine höhere Flexibilität. Für den Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren bedeutet dies, dass sich die Akzeptanz durch die Kenntnis der agilen Methoden im Unternehmen verbessert und die Flexibilität auf Veränderungen zu reagieren wächst.

# UNTERSCHIEDLICHE ERWARTUNGSHALTUNGEN

Im Innovationstransfer existieren bei den Beteiligten – den Mitarbeitern des Corporate Inkubators, des Mutterunternehmens und des Top-Managements – unterschiedliche, zum Teil sogar gegensätzliche Erwartungshaltungen. Es gilt, die Interessen aller in ausreichendem Maße zu berücksichtigen.

Den Mitarbeitern des Corporate Inkubators ist der Erhalt der Innovationshöhe wichtig, um den Markterfolg zu gewährleisten. Mitarbeiter des Mutterunternehmens hingegen tendieren dazu, ihr aktuelles Tätigkeitsfeld im Auge zu behalten. Die Innovation sollte möglichst an das eigene Themenfeld angepasst werden, um die aktuelle Tätigkeit nicht allzu stark zu verändern. Dem Top-Management des Unternehmens geht es vor allem um schnelle und quantifizierbare wirtschaftliche Erfolge durch die Innovation und eine schnelle Integration in das Mutterunternehmen, damit Stammpersonal nicht zu lange für die Einarbeitung gebunden wird und das Inkubatorpersonal seine Kapazitäten im Kerngeschäft nicht zu stark verliert.

Von den Studienteilnehmern genannte

## Erfolgsfaktoren

- Interessen Alignment der beteiligten Stakeholder
- Klare Kommunikation der Erwartungen
- Klare Rollenverteilung im Transferprozess

## Lösungsansätze

### Kommunikation der strategischen Ziele

Um unterschiedliche Erwartungen zu vermeiden, ist ein einheitliches Verständnis der Bedeutung des Projektes wichtig. Mitarbeitern aus einzelnen Fachabteilungen mangelt es jedoch häufig an Informationen zu übergeordneten Zusammenhängen. Daher ist es wichtig, vor Projektstart ein gemeinsames Verständnis über die Ziele der Innovationsentwicklung zu vermitteln. Durch die Einordnung der Innovation in die kommunizierte Unternehmensstrategie kann das Management ein gemeinsames

Ziel formulieren und allen Beteiligten verdeutlichen, welchen Einfluss die Entwicklung auf die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens nehmen wird. Gleichzeitig verpflichtet sich das Top-Management auf diese Weise auch gegenüber den Mitarbeitern, erforderliche Ressourcen bereitzustellen und gibt diesen damit die Möglichkeit, sie auch einzufordern.

### Schaffung eines gemeinsamen Projektverständnisses

Neben der Kommunikation des übergeordneten Projektziels, ist eine Abstimmung der Erwartungshaltungen zwischen allen Projektbeteiligten in einem »Transfer-Kick-off« erforderlich. Hier sollten die Ziele der einzelnen Stakeholder formuliert und Erwartungen aufgenommen werden. Gerade den Mitarbeitern des Mutterunternehmens ist transparent und frühzeitig zu beschreiben, wie sich ihre Tätigkeit verändern wird. Auch sollten die voraussichtliche Transferdauer und die Intensität der Einbindung aller Beteiligten definiert werden.

### Klare Rollenverteilung

Alle Stakeholder sollten zu Beginn des Projekts wissen, was von ihnen in professioneller Hinsicht erwartet wird. Entsprechend muss die Ausgangslage geprüft und es müssen Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt werden. Je nach Projekt kann es sinnvoll sein, eine klare Aufgabenteilung zwischen Corporate Inkubator und der entsprechenden Abteilung des Mutterunternehmens zu vereinbaren oder die Aufgaben als interdisziplinäres Projektteam gemeinsam zu bearbeiten. Zudem sollten ein oder mehrere Verantwortliche für den Transferprozess bestimmt werden, die eine Schnittstelle zum Management bilden und die Interessen des Corporate Inkubators wie auch des Mutterunternehmens gleichermaßen vertreten.

# ERFOLGSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

## Management-Sponsoren – thyssenkrupp Innovation Garage

Damit innerhalb der thyssenkrupp Innovation Garage ein internes Startup gegründet wird, müssen die Entwicklungsteams interne thyssenkrupp Sponsoren von Ihrer Idee überzeugen. Auf regelmäßigen Demodays müssen die internen thyssenkrupp-Startups alle vier bis fünf Monate um Anschlussfinanzierung bei Investoren und Sponsoren werben. Startups, die diese nicht bekommen, werden gestoppt.

Durch die internen Investoren wird die Akzeptanz innerhalb der thyssenkrupp-Bereiche für die Startups aus der Innovation Garage gesteigert. Es wird sichergestellt, dass relevante Innovationen gefördert und gegebenenfalls erste Abnehmer innerhalb des Konzerns gefunden werden. Da Managementpositionen sich jedoch häufig wandeln oder bereichsübergreifend wechseln, gilt es, neben der monetären Incentivierung auch andere Anreize für ein langfristiges Sponsoring zu schaffen.

## Projekte nur mit interner Beteiligung – REHAU UNLIMITED X

Das REHAU Innovation Lab UNLIMITED X unterstützt die Entwicklung von Innovationen rund um das Kerngeschäft von REHAU. UNLIMITED X Projektteams werden dabei aus eigenen Mitarbeitern des Innovation Labs und REHAU-Mitarbeitern gebildet. Dass ein REHAU-interner Mitarbeiter eigens dafür bereitgestellt wird, ist Voraussetzung von UNLIMITED X, das Projekt durchzuführen. Dadurch, dass der Mitarbeiter für einen

definierten Zeitraum, von rund drei Monaten, während des Projekts Teil des Projektteams wird, ist sichergestellt, dass die Innovation innerhalb der Organisation Unterstützung erfährt. Gleichzeitig ist der Mitarbeiter nach Abschluss des Transfers von UNLIMITED X in die REHAU-Division für die interne Anwendung der Innovation und den langfristigen Know-how-Transfer verantwortlich.

## Solution Architects zur Lösung der Schnittstellenproblematik – SAP IoT Startup Accelerator

Die Herausforderung für die Integration der Startup-Lösungen besteht für den IoT Startup Accelerator darin, dass den Startups das Schnittstellenwissen über Anwendungen beim Kunden und intern bei SAP selbst fehlt.

Um diese Aufgabe zu lösen, setzt der IoT Startup Accelerator auf Schnittstellenbeauftragte, sogenannte Solution Architects. Dies sind erfahrene Mitarbeiter, die entweder im Accelerator arbeiten und ein breites Fachwissen über SAP-Anwendungen

besitzen, oder Mitarbeiter aus besonderen Fachbereichen von SAP. Solution Architects sprechen die Sprache des Startups und der SAP-Kunden und tragen zu einer effektiveren Integration bei. Mit Fachkenntnissen als SAP-IT-Techniker kann der Mitarbeiter die Startups bestmöglich bei der komplexen Konstruktion und Integration der neuen Anwendung auf SAP-Basis unterstützen. Durch die Schnittstellenfunktion erhalten die Startups Zugang zu fachlichem Wissen für die erfolgreiche Anbindung an SAP-Anwendungen.

# FAZIT

Corporate Inkubatoren haben sich längst in der Praxis etabliert. Unabhängig von Branche und Unternehmensgröße betreiben eine Vielzahl an Unternehmen separate Innovationspfade, um außerhalb des Tagesgeschäfts nach neuen Chancen zu suchen. Nach einer anfänglichen Startphase, in der Corporate Inkubatoren alle Freiheiten und Unterstützung des Managements besitzen, kommen aktuell bei vielen Unternehmen jedoch Fragen nach vorzeigbaren Erfolgen der Corporate Inkubatoren auf. Um langfristig bestehen zu können, gilt es nun, Ergebnisse und Erfolge nachzuweisen.

»Viele Innovationsprogramme bauen sehr schnell erfolgreiche Piloten, für eine erfolgreiche Implementierung müssen diese jedoch an reale Kundenanwendungen geknüpft werden.«

*Ignatz Schatz, Director Startup Engagement SAP*

Die Verwertung der entwickelten Ideen erlangt daher mehr und mehr eine zentrale Bedeutung. Gleichzeitig mangelt es Corporate Inkubatoren häufig an Ressourcen, um Innovationen eigenständig zur Serienreife zu bringen. Der Transfer der Innovation vom Corporate Inkubator in die Strukturen des Mutterunternehmens nimmt daher eine tragende Rolle im Innovationsprozess ein. Die im Corporate Inkubator entwickelten Innovationen müssen in die bestehenden und häufig starren Strukturen der Mutterorganisation integriert und dort bis zur Marktreife weiterentwickelt werden.

»Eine reine Vorgabe des Top-Managements reicht nicht aus für einen erfolgreichen Innovationstransfer, es ist vielmehr wichtig, dass die Projektteams die internen Mitarbeiter eigenständig überzeugen.«

*Sebastian Lang, tk Garage*

In der vorliegenden Studie konnten fünf Herausforderungen für den Transferprozess identifiziert werden: die fehlende Akzeptanz im Mutterunternehmen, der Mangel an Ressourcen, die kulturellen Unterschiede, unterschiedliche Erwartungen und die Synchronisation von Schnellboot und Tanker. Für diese Herausforderungen wurden anwendungsorientierte Lösungsansätze, basierend auf den Ergebnissen der Fragebogenstudie, der Einzelinterviews sowie Praxiserfahrungen der Autoren ausgearbeitet. Gleichzeitig haben die Untersuchungen gezeigt, dass es keine Blaupause für einen Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren gibt. Jeder Transferprozess muss abhängig von der zu transferierenden Innovation an die gegebenen Strukturen des Corporate Inkubators und der Mutterorganisation angepasst werden. Dabei ist vor allem der richtige Zeitpunkt der Einbindung des Mutterunternehmens wichtig, denn durch eine frühzeitige Einbindung wird zwar Akzeptanz im Unternehmen geschaffen, diese geht häufig jedoch zulasten der Innovationshöhe.

»Das Mindset von Mitarbeitern im Corporate Inkubator und im Mutterunternehmen unterscheidet sich grundlegend. Haben Mitarbeiter im Konzern klare Vorgaben durch das Management, ist man als internes Startup gezwungen selbst der Wegweiser zu sein und das interne Management zu überzeugen.«

*Sebastian Lang, tk Garage*

Corporate Inkubatoren werden auch zukünftig eine tragende Rolle im Innovationsprozess spielen, da sie Unternehmen die Freiheit bieten, radikale Innovationen abseits des Tagesgeschäfts zu erproben. Um jedoch langfristig erfolgreich sein zu können, ist es erforderlich, dass die Mutterunternehmen die Aufnahme radikaler Innovationen aus Corporate Inkubatoren ermöglichen. Hier ist eine Anpassung und Flexibilisierung der Organisation ein Muss. Wenn dies nicht gelingt, kann ersatzweise über eine externe Verwertung durch den Corporate Inkubator nachgedacht werden.

# AUTOREN



**Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Günther Schuh**

Mitglied des Direktoriums des Fraunhofer IPT und Inhaber des  
Lehrstuhls für Produktionssystematik am WZL der RWTH Aachen



**Florian Vogt M.Sc. M.Sc.**

Gruppenleiter und Berater im Technologiemanagement  
»Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren«



**Dennis Maurer, M.A.**

Mitarbeiter im Technologiemanagement

## **Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren**

Studie Fraunhofer IPT

Copyright © 2019

### **Autoren**

Günther Schuh, Florian Vogt, Dennis Maurer

### **Redaktion**

Susanne Krause

Sara Vogelsang

### **Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT**

Steinbachstraße 17

52074 Aachen

Telefon +49 241 8904-0

[info@ipt.fraunhofer.de](mailto:info@ipt.fraunhofer.de)

[www.ipt.fraunhofer.de](http://www.ipt.fraunhofer.de)

### **Ihr Kontakt**

Dr.-Ing. Ramon Kreutzer

Abteilungsleiter Technologiemanagement

Telefon +49 241 8904-507

[corporate-inkubatoren@ipt.fraunhofer.de](mailto:corporate-inkubatoren@ipt.fraunhofer.de)

ISBN 978-3-00-061971-7

DOI: 10.24406/IPT-N-525076