

# Intrapreneurship im Unternehmen verankern

---

34. FFHS - Business Breakfast  
15. April 2021

Sabrina Perl  
Harald Brodbeck

[www.neosight.ch](http://www.neosight.ch)





Universität St.Gallen



## Nach der Krise: Organisationen neu denken

**STRATEGIE RELOAD** Krisenzeiten zeichnen Ausnahmezustände für Unternehmen. Das Spannungsfeld zwischen Absicherung des Tagesgeschäfts und der Erhaltung der Zukunftsfähigkeit verschärft sich. Aber nicht nur Krisen erhöhen den Druck auf Unternehmen. Moderne Organisationen sehen sich auch im Alltagsgeschehen zunehmend mit einer radikal erhöhten Komplexität aus Markt-, Produkt- und Technologiesicht konfrontiert. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, greift Kosmetik an Prozessen auf der Mikroebene deutlich zu kurz – die Organisation muss grundlegend neu und prozessbasiert gedacht werden. Der Artikel zeigt Erfolg versprechende Stossrichtungen dafür auf.

AUTOREN HARALD BRODBECK UND SABRINA ERNST

Umsatzwachstum bei gleichzeitiger Gewinnrückgang sind ebenso Alarmzeichen, wie überlastete Mitarbeiter, unklare Verantwortlichkeiten und komplexe Schnittstellen: Das Unternehmen muss die Organisationsstruktur deutlich überarbeiten. Das Ziel sollte lauter, nachhaltiger Erhöhung von Effektivität und Effizienz durch eine neue, prozessbasierte und kundenzentrierte Organisation – effizient im Tagesgeschäft, effektiv bei der Umsetzung der Strategie. Ein zentraler Schlüssel dazu ist es, mittels einer organisatorischen «Firewall» die vom Kunden geforderte Flexibilität nicht unkontrolliert in das betriebliche Geschehen durchschlagen zu lassen.

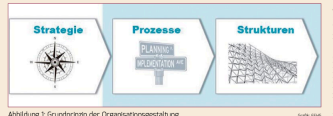


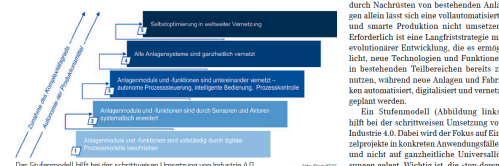
Abbildung 1 Grundprinzip der Organisationsgestaltung.

## Industrie 4.0: Der nächste sinnvolle Schritt

**DIGITAL** Neun Jahre nach der Einführung des Begriffs Industrie 4.0 an der Hannover Messe 2011 sind bei KMUs erste Ermüdungserscheinungen zu erkennen. Zwar haben in der Schweiz 94 Prozent aller Industrieunternehmen mindestens ein Industrie 4.0-Projekt umgesetzt, in Arbeit oder geplant. Allerdings geben rund die Hälfte dieser Firmen gleichzeitig an, dass es ihnen an einer klaren Strategie dafür fehlt. Hier zeigen wir auf, wie pragmatisch erste Erfolge erzielt werden können.

AUTOREN HARALD BRODBECK UND SABRINA ERNST

Entscheidungsträger in der Industrie werden nach wie vor gendert überfordert von Angeboten zum Thema Industrie 4.0. Von Konferenzen über Beratungsleistungen bis hin zu den äusserst heterogenen Angeboten einschlägiger Technologieanbieter. Die Nutzenversprechen sind zahlreich: Über Steigerung der Produktivität, Schaffung von Zusatznutzen für Kunden bis hin zur Erschliessung neuer Geschäftsfelder ist alles dabei. Insbesondere die aufregenden Visionen einer sich selbst organisierenden und optimierenden Produktion in einer Smart Factory sprechen jedoch den Rahmen der Möglichkeiten von KMUs. Der Kompromiss: Die neuen Technologien werden in einem klar abgegrenzten Pilotprojekt getestet. Dieses Vorgehen erweist sich jedoch als wenig erfolgversprechend: Nur 14 Prozent der Industrieunternehmen bezeichnen ihre aktuellen Initiativen als «erfolgreich», fast 60 Prozent geben an, dass sie mit der Skalierung kämpfen. Immer häufiger kommen daher Zweifel an konkreten Nutzen auf: «Industrie 4.0 Meilenstein. Muss habe oder Millionengrab?» wie Deloitte eine aktuelle Studie betonte. Auch das Schweizer Sachverständigenrat bei Google zum Begriff Industrie 4.0 geht seit 2016 wieder zurück. In der «Hype» bereits wieder vorbei?



Das Stufenmodell hilft bei der schrittweisen Umsetzung von Industrie 4.0.

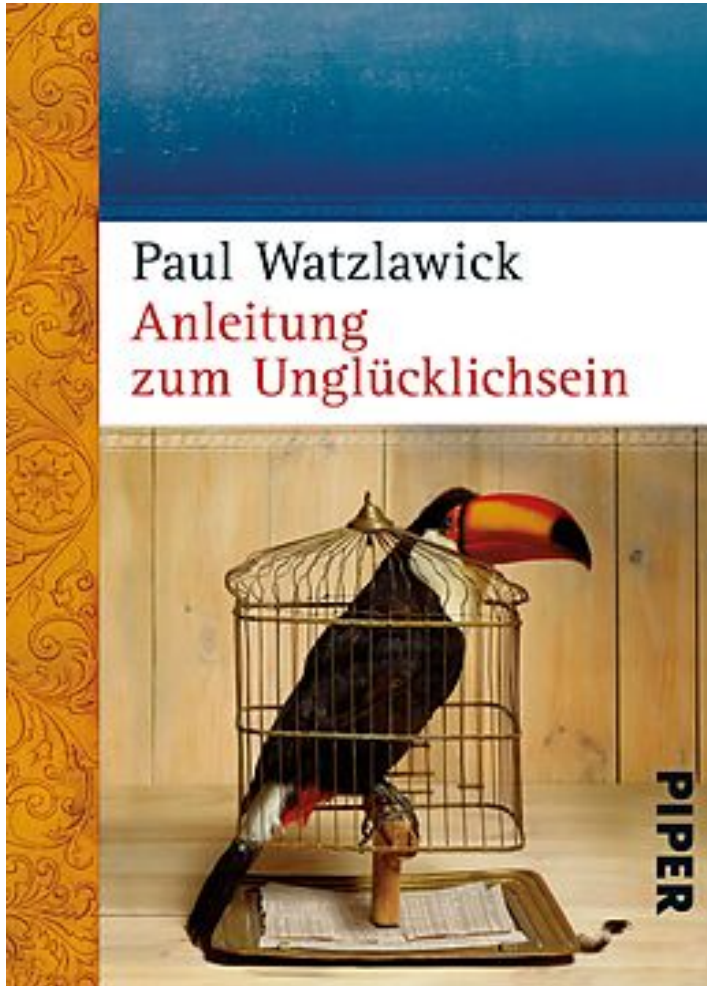


Der Anspruch ist hoch ...



“ **82% aller deutschen Unternehmen und 69% der Unternehmen global sehen sich als Innovationsführer in ihrer Branche!** ”

... die Realität jedoch meist ernüchternd ...



Wir sind Weltmeister bei „mehr desselben“ und auf dem Patentamt – aber bei der Umsetzung von wirklichen Innovationen oft nur Follower“



Prof. Gunter Dueck, ehem. CTO IBM, Mathematiker, Buchautor (u.a. «Feinde der Innovation»)

### Die Schweiz ist auch 2018 unangefochten Spitzenreiter

#### Patentrangliste

	Angemeldete Patente pro Mio. Einwohner	
	1. Schweiz	956
	2. Niederlande	416
	3. Dänemark	411
	4. Schweden	403
	5. Deutschland	332
	6. Finnland	312
	7. Österreich	261
	8. Belgien	204
	9. Japan	179
	10. Israel	173
	11. Irland	158
	12. Frankreich	153
	13. Südkorea	142
	14. USA	133

#### Branchen mit den meisten Erfindungen in Europa

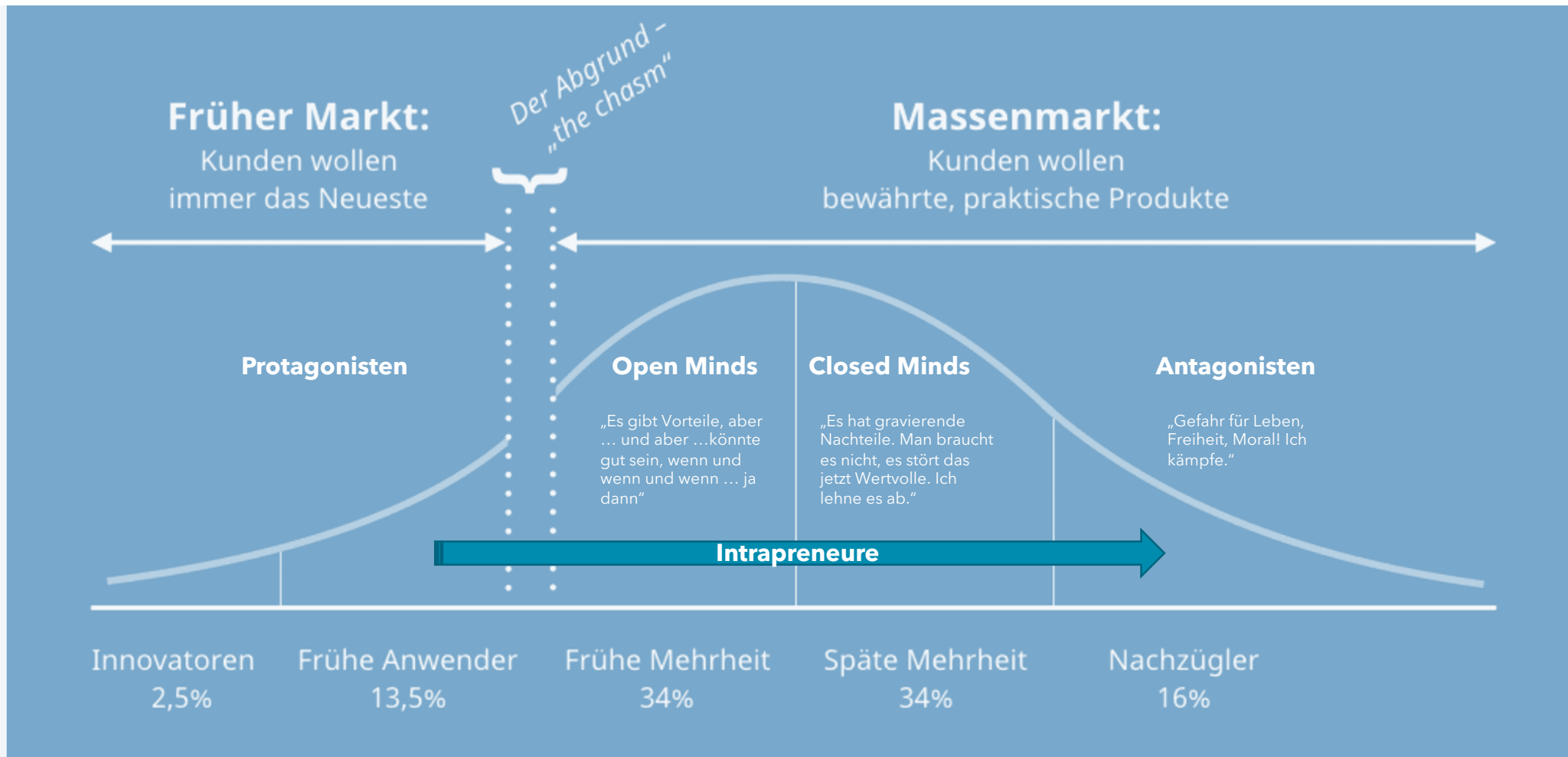
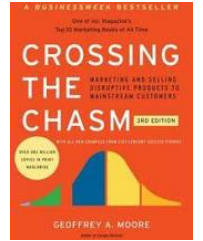


Quelle: Europäisches Patentamt/Grafik: sbu



Unternehmen können inkrementell, aber nicht radikal - Wo ist das Problem?

# Radikale Ideen haben viele Feinde – Resistenzen gegen Wandel und Neues: Das Konzept „Crossing the Chasm“ (G. Moore, Erstauflage 1991)



# Das eigentliche Dilemma: Auch radikale Ideen werden mit den „klassischen“ Management Methoden behandelt

## Voice of the Management:

- «Ist die Idee dieses Quartal ergebniswirksam?»
- «Wie hoch ist der ROI?»
- «Erklären Sie es in 90 Sekunden!»
- «Was sagt der Vertrieb dazu?»
- «Halten Sie unseren Innovationsprozess ein!»



Innovationsprozesse sind auf „mehr desselben“ ausgerichtet und behindern radikale Innovationen; Protagonisten, Open / Closed Minds & Antagonisten sind beteiligt, können sich aber nicht einigen





# Lösungsansätze

---

1. **Menschen**, die als Intrapreneure agieren
2. **Umfeld**, in dem sich radikale Innovationen entfalten können



# Lösungsansätze

---

**1. Menschen**, die als Intrapreneure agieren können

**2. Umfeld**, in dem sich radikale Innovationen entfalten können



« Das Erfolgsgeheimnis ist, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Energien der Mitarbeiter mobilisiert werden und jeder sein Bestes geben kann.

Dies setzt nach meinen Erfahrungen voraus, dass etwa fünf bis zehn Prozent der Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln, das heisst wie Eigentümer denken und wie Unternehmer handeln. »

**Hans H. Hinterhuber - «Führen in schwierigen Zeiten»**



Alle Firmen wollen Querdenker – bis sie querdenken ...

# Wirtschafts Woche



MEINUNGSFREIHEIT IM JOB

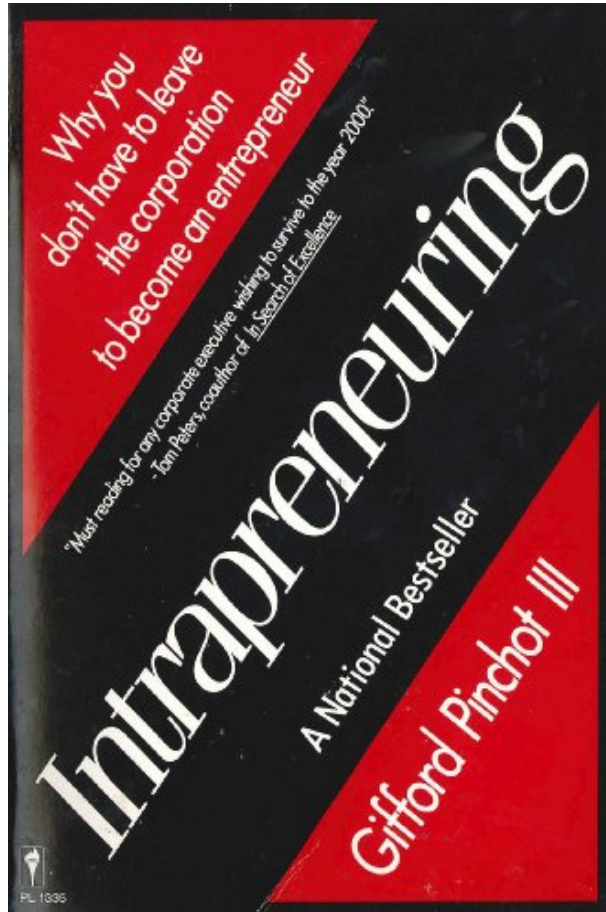
## Querdenker riskieren ihre Karriere

von Lilian Fiala, Lin Freitag, Jan Guldner und Daniel Rettig

22. August 2017

**Unternehmen stehen auf Querdenker? Von wegen: Im Alltag endet die Meinungsfreiheit oft an der Bürotür. Wer sich dagegen auflehnt, gefährdet seinen Job.**

# Der Begriff "Intrapreneur" stammt von Gifford Pinchot III mit der Erstauflage seines Buches im Jahr 1985



Pinchot beschreibt aktuell 4 sich ergänzende Definitionen (2017):

1. Intrapreneurs are employees who do for corporate innovation what an entrepreneur does for his start-up.
2. Intrapreneurs are the dreamers that do.
3. Intrapreneurs are self-appointed general managers of a new idea.
4. Intrapreneurs are driver of change to make business a force for good.

# Warum scheitern so viele „Intrapreneurship Programme“ in der Praxis? Häufig fehlt der „Doing“-Part!

**„Weniger als 1% der Ideen aus den Intrapreneurship-Programmen grosser Unternehmen sind brauchbar!“**



BY ALBERTO ONETTI  
TUESDAY 23 MARCH 2021

Intrapreneurship is a hot topic today. Most of the corporates we talk to are planning to launch an intrapreneurship programmes, but also many companies that already have one in place are about to restructure it.

**The reality is that most intrapreneurship programmes have failed to produce results.**



**Begründung Gifford Pinchot (2017):**

“Contrast the 3M philosophy with many so called “intrapreneurship programs I have seen, which **don't get the doing part of the intrapreneurial role** They run idea contests or even accelerators to turn the ideas into business plans and then turn the ideas over to someone else for implementation.

That rarely works. **You need intrapreneurs to turn good ideas and even good plans into a successful reality!**

Source: Blog “The Pinchot perspective”, 2017

# Voraussetzungen für Intrapreneure müssen in dreierlei Hinsicht geschaffen werden

## Leistungsbereitschaft

„Wollen“ und „Getrauen“

## Leistungsfähigkeit

„Können“ und „Wissen“



## Leistungsmöglichkeit

„Dürfen“

# Lösungsansätze

---

**1. Menschen**, die als Intrapreneure agieren können

**2. Umfeld**, in dem sich radikale Innovationen entfalten können





Schöne  
Innovationsräume  
einzurichten ist sinnvoll,  
aber bei Weitem nicht  
hinreichend ...

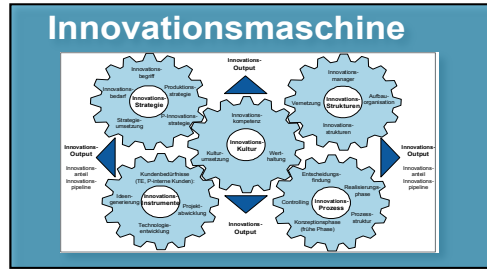


The image shows a stone wall with two semi-circular arches. Each arch contains a wooden door made of horizontal planks. The wall is constructed from rough-hewn, light-colored stones. The arches are supported by thick stone pillars. The ground in front is green grass. The text 'Mehr des selben' is written in white on the left door, and 'radikal' is written in white on the right door.

Mehr des selben

radikal

# Beispiel #1: Aufbau einer Business Firewall zwischen Innovation und Tagesgeschäft



## Strategische Innovation & Lösungen:

- Signifikante/radikale Fortschritte
- Marktneuheit, wahrnehmbarer Mehrwert
- Fokus: Aufgaben des Kunden und unser Nutzenbeitrag
- Neue Pflichtenhefte, vom Markt diktiert
- Business Model unklar, Risiken aus Technologie- und/oder Marktsicht
- Aufwand nur schwer abschätzbar

«Unser Kunde wird erfolgreicher!»

Business Firewall

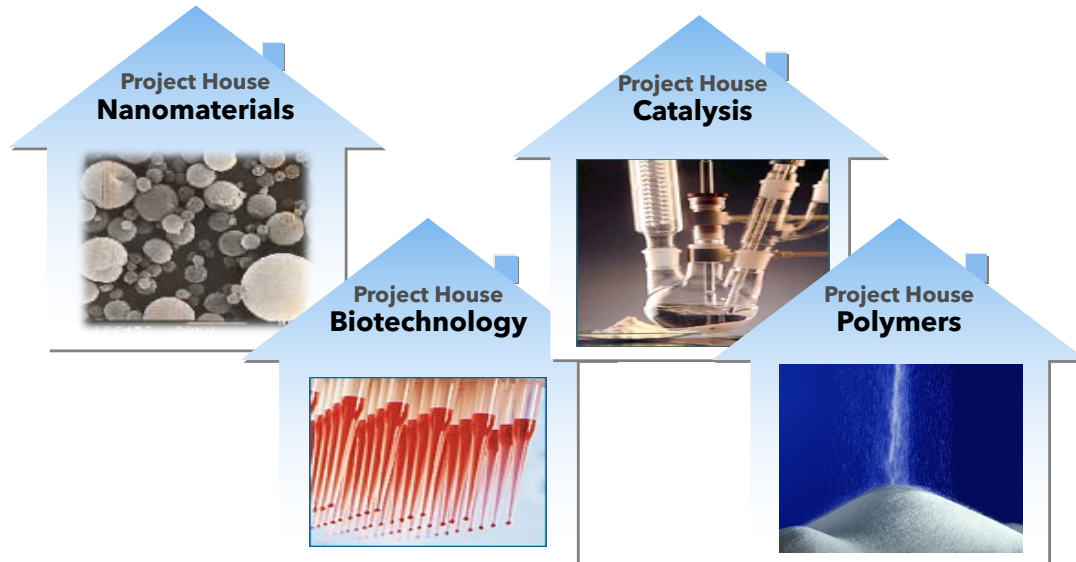


## „Mehr desselben“:

- Inkrementelle Fortschritte/lineare Weiterentwicklungen
- Fokus: Existierende Produkte und deren stetige funktionale Verbesserung bzw. Prozessoptimierungen (Kosten & Qualität)
- Vorgegebene technische Lösungen
- Neue Features in alten Pflichtenheften
- Gut abschätzbare „Fleissarbeit“

«Unser Produkt wird besser!»

# Beispiel #2: Evonik-Projekthäuser – beschränkt auf 3 Jahre, ausgestattet mit den besten Mitarbeitern



## Resultate:

- Einzelne Technologien/ Erkenntnisse direkt für Business Units
- Know-how und Kompetenzen fließen über Mitarbeiter zurück
- Neue Netzwerke in F&E
- Ideen und Technologien für interne Start-ups (für BUs noch zu „visionär“)

## Beispiel #2: Resultat Projekthaus „Nanomaterialien“: Gründung eines internen Start-ups



### Interner Start-up-Prozess:

- „Nach erfolgreicher dreijähriger Forschungszeit wurde das Projekthaus „Nanomaterialien“ in das interne Start-Up Degussa Advanced Nanomaterials überführt.“
- Die neue Unternehmenseinheit soll innovative Nanomaterialien produzieren und neue Geschäftsfelder in attraktiven Märkten erschliessen.“

# Beispiel #3: Die 15%-Regel von 3M – aus der Not eine Tugend gemacht



"I have a new idea that could be useful to 3M, but it's not related to the business I'm working in right now. Am I allowed to work on it?"

**15%**  
time



The 15 Percent Rule has been the catalyst for some of 3M's most famous products, such as Scotch® Tape and Post-it® Notes.

## 5 Wahrheiten zur 15%-Regel:

- Die 15%-Regel erzeugt mehr Kreativität, mehr Innovation.
- Die Anwendung erfolgt dezentral und flexibel.
- Nahezu jede Idee ist erlaubt.
- Besonders attraktive Ideen werden gesondert gefördert.
- Es gibt immer einen klaren Exit.

# Beispiel #4: Kickbox bei SMA Solar Technology als erfolgreiches, agiles Strukturelement



Struktur und Aufgaben innerhalb der SMA Kickbox



Inhalt der SMA Kickbox



SMA EV Charger – entstanden aus einer Kickboxidee

Entscheidungsfindung im Innovationsprozess: Denken in „Standardabweichung“, nicht in „Durchschnitt“

**Vestas**

**«Radical stuff tends to have both –  
promotors and opponents»**





Wenn wir nicht genügend  
Fehler machen, heisst das,  
dass wir nicht genügend  
Dinge ausprobieren!

**Philip Knight, Gründer und CEO von Nike**



# Fehler kultivieren...

**THE GOOGLE CEMETERY** G ALTERNATIVES ⌚ PRODUCT LIFESPAN ⚠ NEAR DEATH

DEATH BY YEAR: 2019 2018 2017 2016 2015 2014 2013 2012 2011 2010 2009 2008 2007 2006 **TOTAL DEATHS: 164**

Grid of products (left):

- GOOGLE CLOUD PRINT (cloud-based printing, December 2020)
- GOOGLE HANGOUTS (Messaging App, December 2020)
- FABRIC (Mobile Analytics, March 2020)
- GOOGLE HIRE (applicant tracking system, September 2020)
- TRANSLATOR TOOLKIT (Toolkit, December 2019)
- GOOGLE BULLETIN (hyperlocal news service, November 2019)
- FUSION TABLES (Data Visualization, December 2019)
- G SUITE TRAINING (video-based training, 2013 - 2019)
- YOUTUBE MESSAGES (Messaging Service, 2017 - 2019)
- YT FOR NINTENDO 3DS (Youtube client, 2013 - 2019)
- GOOGLE JUMP (cloud-based VR, 2015 - 2019)
- YOUTUBE LEANBACK (youtube slim version, 2010 - 2019)

Google Plus entry (right):

- GOOGLE PLUS**
- Reason:** In October 2018, Google announced that it was shutting down Google+(Google Plus) for consumers, citing low user engagement and a software error.
- LAUNCHED: 2011
- DISCONTINUED: 2019
- AGE: 8 YEARS
- TYPE: SOCIAL NETWORKING SITE
- [Google Plus Alternatives →](#)

Intrapreneure zeichnet aus: Wille, unternehmerischer Spirit, persönliche Risikobereitschaft, Führung „Freiwilliger“, Sinn für Infrastruktur



Prof. Gunter Dueck, ehem. CTO IBM, Mathematiker, Buchautor (u.a. «Feinde der Innovation»)



NEOSIGHT 