

WHITEPAPER – EMPIRISCHE STUDIE
**GESTALTUNG VON CORPORATE
INKUBATOREN**





INHALT

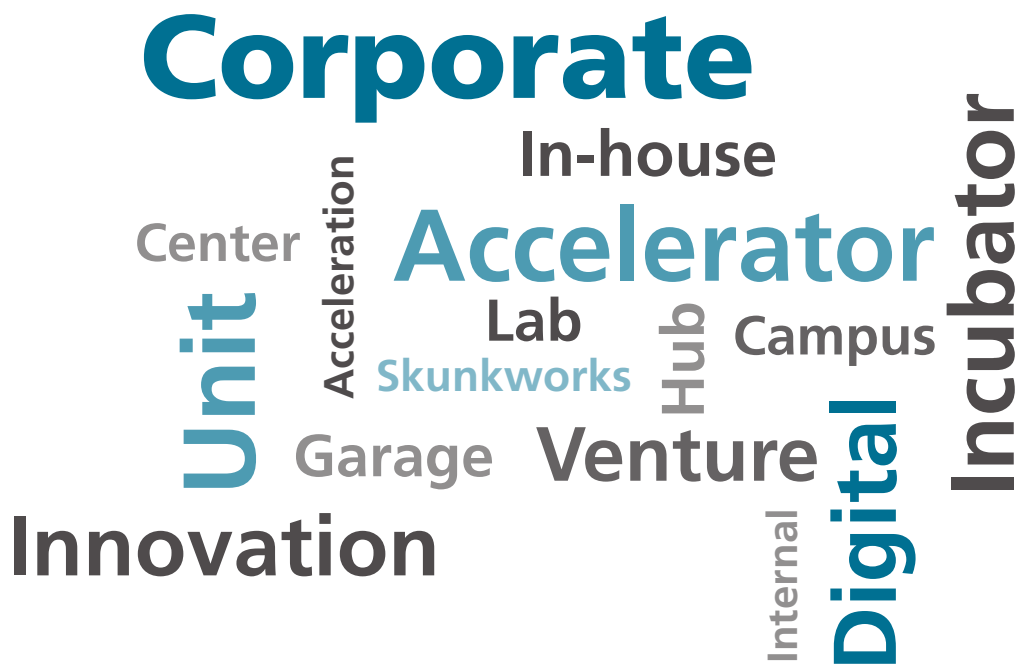
Einleitung	2
Was sind Corporate Inkubatoren?	4
Corporate Inkubatoren: Modeerscheinung oder Notwendigkeit?	5
Status quo in Deutschland	6
Framework zur Gestaltung	7
Gestaltungsfelder	
Thematische Ausrichtung	8
Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen	10
Standort und Ausstattung	12
Projektmanagement und Start-up-Kooperation	14
Erfolgreich Inkubatoren gestalten und betreiben	16
Fazit	19

EINLEITUNG

Corporate Inkubatoren sind separierte Entwicklungseinheiten von Unternehmen, die als »Brutkästen« für radikale Innovationen dienen. Damit wollen etablierte Unternehmen das Beste aus zwei Welten kombinieren: die strukturierte, auf Sicherheit ausgelegte Welt der Corporates und die kreativ-agile Welt der Entrepreneurinnen und Start-ups. Obwohl das allgemeine Interesse an Corporate Inkubatoren nie größer war als heute, gibt es kaum anerkannte Best Practices für ihren Aufbau und Betrieb.

In einer praxisorientierten Interviewstudie hat das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT einen Ordnungsrahmen für die Gestaltung von Corporate Inkubatoren erarbeitet. Mit Top-Level-Managern wurden dafür Gestaltungsoptionen und

Erfolgsmuster diskutiert. Den Rahmen für die Auslegung von Corporate Inkubatoren bilden vier Gestaltungsfelder, die in der Studie analysiert wurden: die thematische Ausrichtung, die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen, der Standort und die Ausstattung sowie das Projektmanagement und die Start-up-Kooperation.



Innovation erfordert heute Agilität und Mut, denn Produkt-erfolg ist schwieriger vorherzusagen denn je. Megatrends wie die Digitalisierung beeinflussen nahezu alle Branchen und stellen gängige Ertragsmuster in Frage. Durch die rasanten Veränderungen in Märkten und Technologien stehen Unternehmen heute unter Zugzwang: Sie sind nicht nur gefordert, ihre Produktportfolios anzupassen, sondern auch die eigenen Vorgehensweisen in der Produktentwicklung zu hinterfragen. Ihre Aufgabe ist es, immer schneller Innovationen hervorzu-bringen und dabei nicht nur ihre bestehenden Produkte weiter-zuentwickeln. Sie müssen darüber hinaus auch vollständig neue Lösungsansätze entwickeln, mit denen sie ihre Kunden ansprechen und mit neuen Features und Dienstleistungen Mehrwert bieten. Neue Technologien wie Blockchain-Services, Sensorik oder 3D-Druck eröffnen neue, nie dagewesene Möglichkeiten der Produktgestaltung. Damit erscheinen aber auch neue Wettbewerber auf der Bildfläche: Während sich Technologien weiterentwickeln, verändern sich gleichzeitig die Geschäftsmodelle dahinter, was beispielsweise beim Trend Shareconomy deutlich wird. Im Wettbewerb gewinnen Unternehmen, die die Bedürfnisse ihrer Kunden in den Mittelpunkt stellen und Produkte schneller auf den Markt bringen. Wie schaffen sie den Spagat, gleichzeitig sicher ihr Tagesgeschäft zu beherrschen – die Erfolgsmuster ihrer Vergangenheit weiter zu tragen – und radikale Innovationen für die Märkte von morgen zu entwickeln? Etablierte Unternehmen begegnen dieser Herausforderung immer öfter gezielt mit dem Aufbau gesonderter Innovationspfade, in denen sie – jenseits der bestehenden Strukturen und gemeinsam mit Entrepreneuren – Innovationen »ausbrüten«. Corporate Inkubatoren nennt man diese »Brutkästen« für radikale Innovationen. Sie bergen das Potenzial, die Stärken etablierter Unternehmen durch Start-up-ähnliche Entwicklungsumgebungen zu ergänzen.

Wie können Corporate Inkubatoren mitsamt ihren Anknüp-fungspunkten zur Mutterorganisation sinnvoll gestaltet werden? Was ist bei der strategischen Ausrichtung zu beachten? Diese Studie zeigt neben dem aktuellen Status quo zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten auf und benennt sowohl gegenwärtige Hürden als auch die Erfolgsmuster von Corporate Inkubatoren.

Studiendesign

In der Studie untersuchte das Fraunhofer IPT 72 Corporate Inkubatoren in Bezug auf die Kriterien Standort, Unter-nnehmensgröße, Branche und Rechtsform. Die teilneh-menden Unternehmen stammen überwiegend aus dem deutschsprachigen Raum und verteilen sich auf nahezu alle Branchen und Unternehmensgrößen (siehe Kapitel »Status quo in Deutschland«, Seite 8).

Darüber hinaus wurden 17 Corporate Inkubatoren in strukturierten Einzelinterviews näher untersucht. Die Interviews wurden mit Managern der Corporate Inkuba-toren sowie mit höheren Führungskräften der jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Die Interviews dienen als Grundlage für anonymisierte Fallstudien und zeigen Beispiele für die Praxis der strategischen Ausrichtung und Gestaltung auf.

WAS SIND CORPORATE INKUBATOREN?

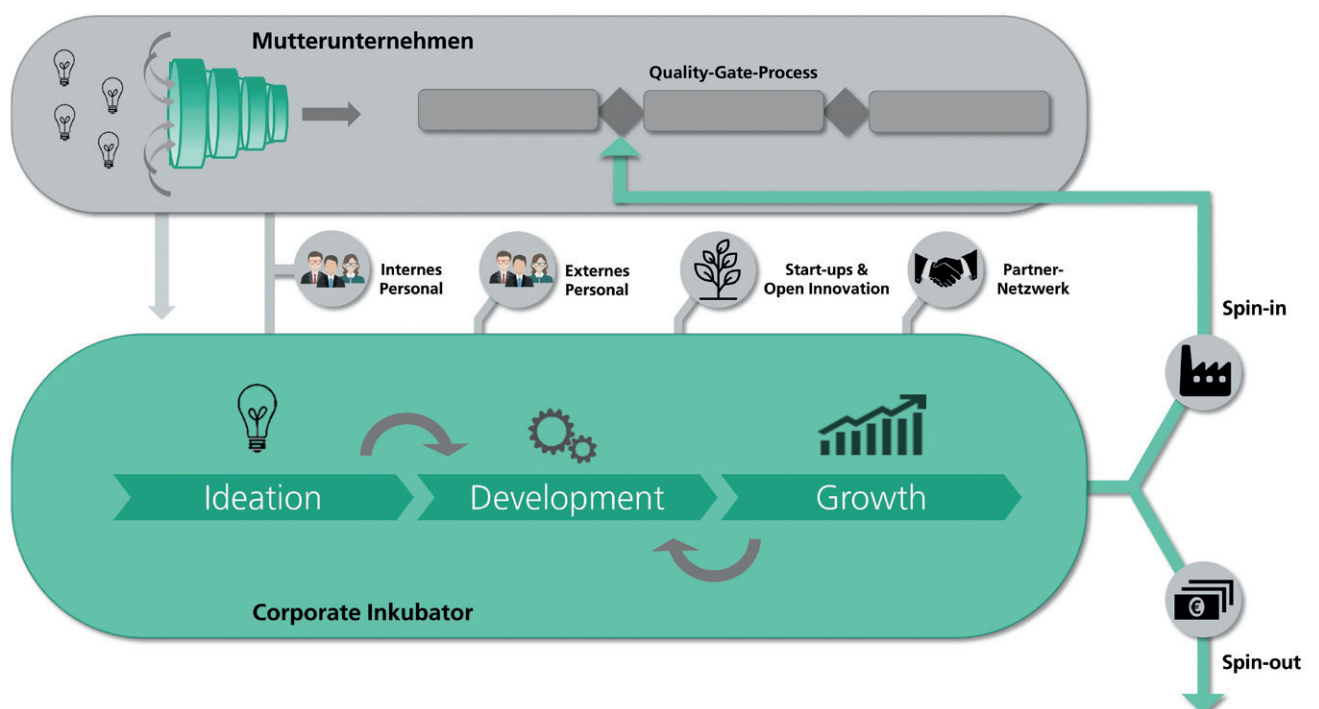
Corporate Inkubatoren sind separate Unternehmenseinheiten, die für ihre Mutterorganisation radikale Innovationen hervorbringen und zur Marktreife führen. Unternehmen etablieren Corporate Inkubatoren, da sie zwar über geeignete Strukturen verfügen, um inkrementelle Innovationen zu entwickeln, es ihnen aber an radikalen Innovationen fehlt. Corporate Inkubatoren bieten deshalb eine Art »Brutkasten«, in dem radikale Innovationen in einer für sie bereitstehenden Entwicklungsumgebung »heranwachsen« können.

Corporate Inkubatoren können sowohl intern als auch extern orientiert sein. Intern orientierte Corporate Inkubatoren, sogenannte »Innovation Labs« bestehen aus eigenen Mitarbeitern der Mutterorganisation. Sie haben den Auftrag, interne Innovationsprojekte voranzutreiben, die im Unternehmen selbst zum Scheitern verurteilt wären – beispielsweise neue

Geschäftsmodelle, disruptive Produktideen oder Innovationen mit Konfliktpotenzial zum Kerngeschäft des Unternehmens. Sie arbeiten dabei eng mit den Entwicklungsabteilungen des Unternehmens zusammen.

Auch extern orientierte Corporate Inkubatoren haben den Auftrag, solche radikalen Innovationen hervorzubringen, die im Unternehmen in der Umsetzung scheitern würden. Sie setzen dabei aber hauptsächlich auf Start-ups und fungieren ähnlich wie unabhängige Start-up-Inkubatoren.

Unabhängig von interner oder externer Orientierung können Corporate Inkubatoren sehr unterschiedliche Gestaltungsformen annehmen – der Grundaufbau ist aber in der Regel der selbe (Grafik).



CORPORATE INKUBATOREN: MODEERSCHENUNG ODER NOTWENDIGKEIT?

Über die Sinnhaftigkeit von Corporate Inkubatoren und verwandten Konzepten wird kontrovers diskutiert: Sind Corporate Inkubatoren lediglich eine Modeerscheinung mit der sich Unternehmen als agil präsentieren, die aber keine konkreten, wirtschaftlichen Ergebnisse liefern? Oder sind sie unentbehrlich für den langfristigen Unternehmenserfolg, da Unternehmen ohne sie nicht in der Lage sind, radikal zu innovieren?

Die Antwort auf die Frage, unter welchen Umständen Corporate Inkubatoren sinnvoll sind, ist in der Realität facettenreicher. Zu den wichtigsten Aspekten, die hierbei beachtet werden müssen, zählen die Unternehmensgröße, die Innovationsziele, das Unternehmensumfeld, die bestehenden Prozesse, die Unternehmenskultur und der strukturelle Aufbau des Unternehmens. Für Großunternehmen haben sich separate Innovationsumgebungen bereits seit einigen Jahren zu einem Standard entwickelt. So haben mehr als 70 Prozent der DAX30-Unternehmen entsprechende Einheiten. Im Bereich der KMU ist die Verbreitung zwar geringer, allerdings mit stark wachsender Tendenz. Gleichzeitig gibt es Beispiele von Firmen, die ihre Aktivitäten zu Corporate Inkubatoren zurückfahren. Deshalb ist nicht nur die Frage wichtig, ob Corporate Inkubatoren umgesetzt werden sollen, sondern auch wie diese umgesetzt werden.

In den Experteninterviews der vorliegenden Studie wurden die Beweggründe der Firmen für den Betrieb eines Corporate Inkubators und Argumente, die dagegengesprochen haben diskutiert. Die Experteninterviews zeigten, dass die Frage, ob ein Corporate Inkubator sinnvoll ist, genau wie die Frage, wie dieser ausgestaltet werden soll, eine sehr firmenspezifische Antwort erfordert. Das Für und Wider ist in der Grafik dargestellt. Am Ende des Tages ist dies eine Frage der Bewertung. Bestehen im Unternehmen bereits Strukturen und Prozesse, die radikale Innovation nicht nur zulassen, sondern fördern?

Existiert dabei eine Kultur, die Mut und Fehlertoleranz zulässt? Lassen die bestehenden Prozesse agile Entwicklungsmethoden und kontinuierliches Lernen zu? Kann das Unternehmen als Ganzes schnell reagieren, wenn es zu einem disruptiven Wandel kommt?

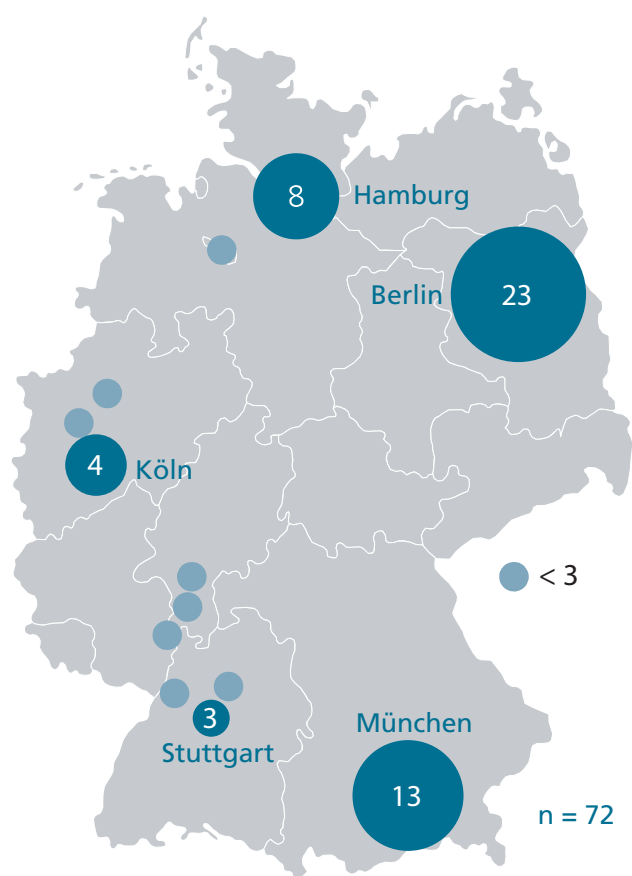
PRO

- Unternehmertum und Start-up-Kultur fördern
- Impulsgeber und Initiator für radikale Produktideen schaffen
- Zusammenarbeit mit Start-ups und Gründern fördern
- Neue Arbeitsweisen und -umgebungen erproben
- Emanzipation vom Tagesgeschäft und von bestehenden Prozessen, um wirklich radikale Innovationen voranzutreiben
- Beschleunigung in der Produktentwicklung
- Außenwirkung als agiles Unternehmen fördern und mit neuem attraktivem Standort neue Mitarbeiter anwerben

CONTRA

- Eingeständnis des Unternehmens, dass nicht alle Innovationsziele »unter einem Dach« erreicht werden können
- Wenn es gelingt das Unternehmen hin zu einer agilen und innovativen Organisation zu wandeln, sind keine separaten Innovationspfade nötig
- Viele Corporate Inkubatoren scheitern in der Praxis und werden nach wenigen Jahren beendet
- Explizite, quantifizierte Kosten stehen einem zunächst nicht genau quantifizierten Nutzen gegenüber
- Erhöhung der Komplexität der Unternehmensstruktur

STATUS QUO IN DEUTSCHLAND



Standorte

Corporate Inkubatoren sind mehrheitlich in Metropolregionen und Tech-Hubs angesiedelt – Standorte, die sowohl für Start-ups als auch für Mitarbeiter des Unternehmens als attraktiv gelten. Unabhängig von der jeweiligen Branche bevorzugen Unternehmen dabei Berlin als Standort, gefolgt von München, Hamburg, Köln und Stuttgart. Daneben spielen allerdings auch internationale Tech-Hubs wie das Silicon Valley, Tel Aviv oder Boston eine wichtige Rolle. Unternehmen berücksichtigen bei der Standortwahl eine Vielzahl an Kriterien wie bestehende Unternehmensstandorte oder die Nähe zu Hochschulen und Kundengruppen (siehe Abschnitt »Standort und Ausstattung«, Seite 14).

Verbreitung

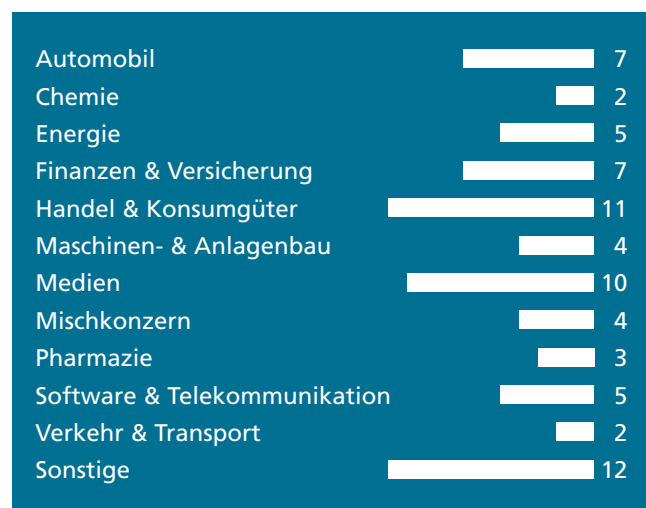
Corporate Inkubatoren waren vor zehn Jahren noch ein seltenes Phänomen großer Konzerne, besonders im deutschsprachigen Raum. Heute haben mehr als 70 Prozent der DAX-Unternehmen Corporate Inkubatoren unterschiedlicher Ausprägungen.

»Heute haben mehr als 70 Prozent der DAX-Unternehmen Corporate Inkubatoren.«

Auch kleinere Unternehmen setzen zunehmend auf Corporate Inkubatoren, allerdings ist die Verbreitung hier geringer. Das kleinste in dieser Studie untersuchte Unternehmen hat rund 850 Mitarbeiter.

Corporate Inkubatoren existieren in nahezu allen Branchen (siehe Grafik unten). Während ihre grundsätzliche Gestalt über die verschiedenen Branchen hinweg gleich ist, hat jede Branche ihre eigenen Trendthemen, die bei der Ausrichtung der Corporate Inkubatoren im Vordergrund stehen (siehe Abschnitt »Thematische Ausrichtung«, Seite 10).

Verteilung der untersuchten Inkubatoren nach Branchen:



FRAMEWORK ZUR GESTALTUNG

Die Gestaltung eines Corporate Inkubators kann in vier Themenkomplexe gegliedert werden, die wichtige Gestaltungselemente zusammenfassen (siehe Grafik). Die vier Themenkomplexe, die es zu gestalten gilt, können durch die Beantwortung der Fragewörter »Was?«, »Wie?«, »Wo?« und »Womit?« ermittelt werden und umfassen jeweils mehrere Gestaltungselemente, die es zu berücksichtigen gilt:

Die Frage nach dem »Was?« bezieht sich auf die thematische Ausrichtung: Dies ist der Arbeitsauftrag des Corporate Inkubators, der auf die Ziele und Strukturen des Mutterunternehmens abgestimmt ist. Dazu zählt der strategische Fokus, also die inhaltliche Ausrichtung. Ebenso ist zu klären, welche Entwicklungsphase der Corporate Inkubator begleiten soll. Hier kann der Fokus beispielsweise auf frühe oder spätere Phasen der Produktentwicklung (Ideenentwicklung versus Skalierung oder Kommerzialisierung) gesetzt werden. Schließlich muss entschieden werden, ob die Quelle für neue Ideen eher intern (bei den Mitarbeitern), extern (in Start-ups) oder in einer Kombination aus beiden liegen soll.

Die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen betrifft alle Schnittstellen und Anknüpfungspunkte zwischen

Corporate Inkubator und Mutterunternehmen. Dazu zählen das Governance Model, das die organisatorische Verankerung beschreibt, und die Rechtsform des Inkubators. Außerdem wird hier der Zugriff auf Unternehmensressourcen sowie der bevorzugte Exit-Pfad für Innovationsprojekte festgelegt.

Ein weiteres Gestaltungsfeld ergibt sich durch Standort und Ausstattung: Diese setzen den Rahmen für die Arbeitsumgebung, in der die Teams Innovationen hervorbringen sollen. Hier geht es darum, die tägliche Arbeitsweise des Corporate Inkubators zu antizipieren und hierfür eine ideale Umgebung zu schaffen. Standort und Ausstattung setzen wichtige Signale für die Mitarbeiter – sind aber nur zwei von vielen Aspekten, die den Erfolg ausmachen.

Mit der Frage nach dem »Womit?« wird das Projektmanagement und die Start-up-Kooperation angestoßen und ein Entwurf erstellt, wie Innovationsprojekte im Einzelnen gefördert werden sollen. Hier gilt es die Fragen nach Förderart und -umfang zu beantworten sowie die Projektdauer und Finanzierung festzulegen.

Thematische Ausrichtung

- Strategischer Fokus
- Entwicklungsphase
- Ideenquellen

Was?

Zusammenarbeit mit Mutterunternehmen

- Governance Model
- Rechts-/ Organisationsform
- Zugriff auf Unternehmensressourcen

Wie?

Projektmanagement & Startup-Kooperation

- Projektfinanzierung
- Projektdauer
- Förderart und -Umfang

Womit?

Standort & Ausstattung

- Standort
- Ausstattung/ Raumgestaltung

Wo?

THEMATISCHE AUSRICHTUNG

Mit der thematischen Ausrichtung wird bestimmt, wie und zu welchen Inhalten im Corporate Inkubator Innovationen erarbeitet werden sollen und kann als dessen Arbeitsauftrag verstanden werden. Drei Merkmale gilt es hierbei zu definieren: den strategischen Fokus, die Entwicklungsphase und die Ideenquelle.



Zunächst wird mit dem strategischen Fokus festgelegt, welche Märkte durch den Corporate Inkubator adressiert werden sollen. Aus den strategischen Zielen des Mutterunternehmens leitet sich ab, ob bestehende Märkte, eine Diversifikation in neue Märkte oder ein bestimmtes Querschnittsthema (z.B. Digitalisierung) das Ziel der Innovationstätigkeit sein sollen.

Mit Corporate Inkubatoren kann auch ein Entwicklungspfad gestaltet werden, um Innovationen zu entwickeln, die sich mit bestehenden Geschäftszweigen des Unternehmens überschneiden – oder diese gar kannibalisieren – und daher intern schwierig zu entwickeln sind. Viele Unternehmen suchen aber auch die Diversifikation in vielfältigen Märkten, die Schnittstellen zu ihrem derzeitigen Markt bilden, um dort mit ihrem Know-how Innovationen zu platzieren. Andere planen die Ausweitung ihrer Aktivitäten in ein festes, vorab definiertes Querschnittsthema. So begegnen viele Unternehmen der zunehmenden Digitalisierung mit Hilfe von Corporate

Inkubatoren, um Innovationschancen zu nutzen, neue Geschäftsmodelle zu finden und gegebenenfalls bestehende Start-ups erfolgreich zu integrieren.

Im Zuge der thematischen Ausrichtung gilt es auch zu bestimmen, in welcher Entwicklungsphase ein Corporate Inkubator die Innovation unterstützen soll. Jede Marktphase hat hier ihre eigenen Anforderungen. Während die Ideenfindung durch pauschale Förderprogramme, eine kreative Umgebung, Coachings erfahrener Entrepreneurere oder Workshops unterstützt werden kann, erfordert die eigentliche Entwicklung eine individuellere und gezieltere Förderung. In der Phase der Kommerzialisierung kann dann – je nach Produkt – eine enge Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen erforderlich sein oder der Markteintritt geplant werden. Große Unternehmen tendieren eher dazu, unterschiedliche Förderprogramme oder Corporate Inkubatoren für die jeweiligen Marktphasen anzubieten.

Im Zusammenhang mit der thematischen Ausrichtung des Corporate Inkubators ist auch die Frage nach der Ideenquelle zu beantworten: Unternehmen können hierbei auf interne Quellen wie Bottom-up-Innovation oder auf externe Quellen wie Start-ups und Ideenwettbewerbe setzen. In der Praxis sieht man jedoch oft eine Kombination aus beidem (siehe Grafik Seite 9).

Eine Einbindung der eigenen Mitarbeiter geschieht oft über den Ansatz der Bottom-up-Innovation. Hierüber können interne Ideen identifiziert, bewertet und selektiert werden. Das Gefühl, »etwas bewegen zu können« wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Der Fokus auf externe Ideenquellen hat den Vorteil, dass eine Sicht von außen genutzt wird. Gerade für vollständig neue Geschäftsmodelle hat es sich gezeigt, dass oftmals Start-ups wertvolle Impulsgeber sein können.

Vision und Mission: Den Arbeitsauftrag klar definieren

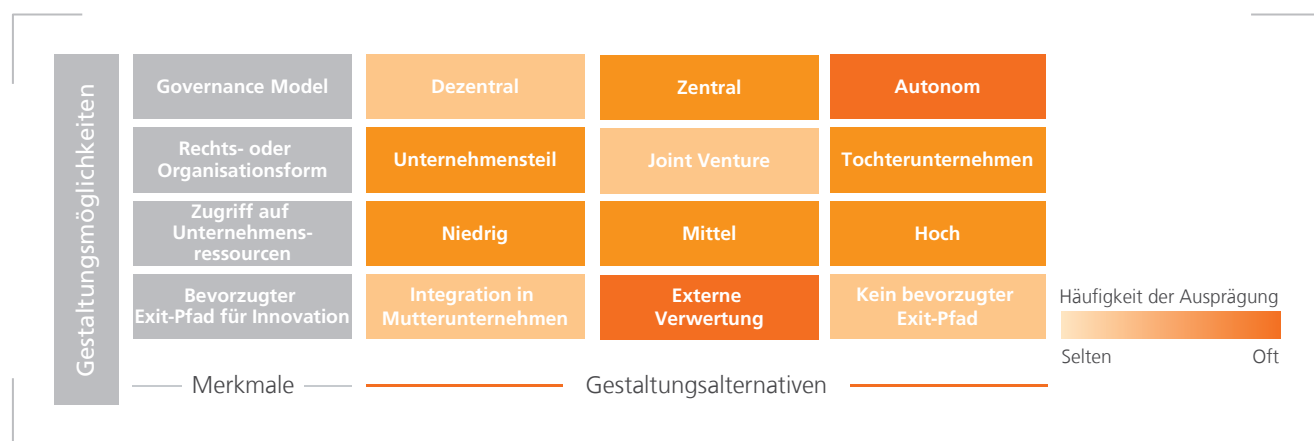
Ähnlich wie Unternehmen ihr Selbstverständnis und ihre strategischen Ziele in einem Leitbild schriftlich fixieren, ist dies auch für Corporate Inkubatoren sinnvoll.

Die Vision gibt dabei das langfristige Ziel vor und sollte dabei zwar realistisch sein, aber auf keinen Fall zu bescheiden. Die gemeinsame Vision dient dem strategischen Alignment und der Motivation der Teams.

Die Mission definiert den Arbeitsauftrag und die Arbeitsweise für den Corporate Inkubator. Hier ist eine klare Abgrenzung zu bestehenden Entwicklungseinheiten des Unternehmens wichtig, denn es ist nicht das Ziel, eine konkurrierende Einheit aufzubauen, sondern vielmehr eine ergänzende. Da Corporate Inkubatoren oft weitgehend losgelöst sind von Vorschriften des Mutterunternehmens, ist es zudem wichtig, den erlaubten Handlungsrahmen festzulegen.

ZUSAMMENARBEIT MIT DEM MUTTERUNTERNEHMEN

Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen nimmt eine zentrale Rolle in der Auslegung eines Corporate Inkubators ein. Je nach strategischen Unternehmenszielen und thematischer Ausrichtung können hier ganz unterschiedliche Kombinationen von Merkmalen sinnvoll sein: Festzulegen sind hier das Governance Model, die Rechtsform, der geplante Zugriff auf Unternehmensressourcen sowie der bevorzugte Exit-Pfad für Innovationen.



Das Governance Model nimmt entscheidenden Einfluss auf die Innovationsprojekte und hängt stark von den bestehenden Strukturen des Unternehmens ab. Eine dezentrale Zuordnung des Corporate Inkubators zu einem bestimmten Geschäftsbereich findet sich oft in diversifizierten Großunternehmen. Die verschiedenen Geschäftsbereiche haben jeweils eigene Corporate Inkubatoren, die wiederum durch zentrale Einheiten wie »Corporate Venturing« oder »Mergers & Acquisitions« ergänzt werden. Eine zentrale Anbindung liegt vor, wenn der Corporate Inkubator an eine Querschnittsabteilung, etwa an das Innovationsmanagement, berichtet. Das am häufigsten anzutreffende Governance Model ist jedoch eine autonome Verankerung. Hierbei berichtet der Corporate Inkubator direkt der Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsebene. Zentrale und autonome Verankerungen fördern tendenziell Risikofreude und geschäftsbereichsübergreifende Innovationen in der

Projektwahl, da die Risiken von mehreren Geschäftsbereichen getragen werden. Eine zentrale oder autonome Verankerung eignet sich außerdem besonders gut dafür, gemeinsame Querschnittsthemen unterschiedlicher Geschäftsbereiche voranzutreiben (siehe Grafik).

Die geeignete Rechtsform muss während der Gestaltung gewählt werden. Corporate Inkubatoren können entweder als rechtlich selbständige Tochterunternehmen (in der Regel als GmbH), als Unternehmensteil (neu geschaffene Organisationseinheit in bestehender Firmenstruktur) oder als Joint Venture gemeinsam mit anderen Unternehmen etabliert werden. Die Frage nach der Rechtsform hängt eng mit der Frage zusammen, wie viel Autonomie dem Corporate Inkubator zugesprochen werden soll (siehe Infobox, Seite 12).

Der Zugriff auf Unternehmensressourcen, der den Corporate Inkubatoren eingeräumt wird, ist ebenfalls bei der Auslegung zu klären. Auch wenn oft eine aktive Einbindung von Unternehmensressourcen wie Experten, Nutzerdaten oder Fertigungs- und Testanlagen, vielleicht sogar der Zugriff auf weitere Fachabteilungen in den Innovationsprozess geplant ist, eröffnen sich hier mitunter große Herausforderungen: Personelle Ressourcen können oft nicht schnell und flexibel genug zur Verfügung gestellt werden, da Mitarbeiter neben dem Tagesgeschäft wenig Kapazität haben. Gerade Experten und deren Vorgesetzte empfinden die Unterstützung der Innovationsprojekte oft als unvergütete Mehrarbeit. Angepasste Konzepte zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung sowie ein Commitment der Vorgesetzten zu Innovationsprojekten können hier Abhilfe schaffen.

Die Wahl des richtigen Exit-Pfades ist entscheidend für eine erfolgreiche Kommerzialisierung des Innovationsobjektes: Prinzipiell sind eine Integration in das Mutterunternehmen (z.B. Übergabe an eine interne Serienentwicklung) oder eine externe Verwertung (z.B. Spin-off, Verkauf, Lizenzierung) möglich. Oft haben Unternehmen zu Beginn der Entwicklung jedoch noch keine genaue Vorstellung über die potenziellen Verwertungsoptionen.

Der bevorzugte Exit-Pfad für die Innovationen wird beeinflusst vom strategischen Fit der Idee zu der Ausrichtung des Mutterunternehmens. Der Ursprung der Idee sowie die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen schon während der Entwicklung haben dabei eine zentrale Bedeutung für die Wahl des Exit-Pfades: Für eine Integration in die Mutterorganisation ist eine frühzeitige Einbindung der aus dem Unternehmen relevanten Stakeholder notwendig, bei einer rein externen Verwertung bietet es sich hingegen an, die Projektentwicklung so selbstständig wie möglich zu gestalten.

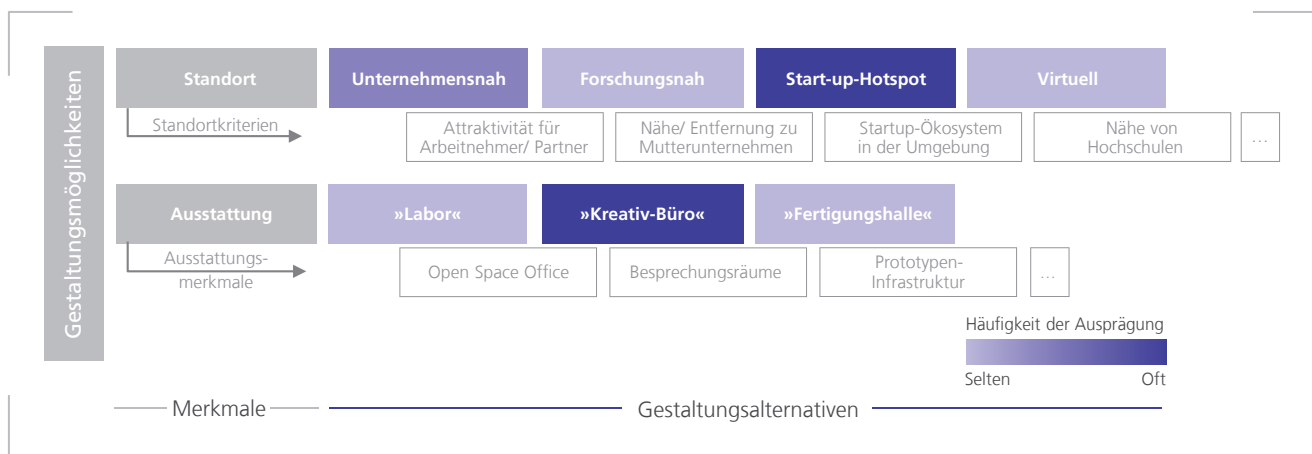
Rechtsform: Unternehmensteil oder GmbH?

Die Wahl der Rechts- oder Organisationsform hat starken Einfluss auf die Außendarstellung, die vertraglichen Beziehungen zu Partnern, die Bilanzierung, vor allem aber auf die tägliche Arbeit des Corporate Inkubators. Die Unternehmenspraxis zeigt, dass sowohl die organisatorische Verankerung im Mutterunternehmen als auch die rechtlich selbstständige Einheit, meist als GmbH, weit verbreitet sind. Die Gründung einer GmbH ermöglicht dem Corporate Inkubator die größtmögliche Autonomie in täglichen Entscheidungen. Außerdem wird durch eine eigenständige Rechtsform zusätzlich die Wirtschaftlichkeitsorientierung unterstrichen, da mit der Selbstständigkeit auch Ergebnisverantwortung entsteht. Zudem können Haftungsrisiken teilweise begrenzt und Konzernvorgaben, beispielsweise im Bereich Einkauf oder Personal, umgangen werden. Dem gegenüber steht eine komplexe Rechtsstruktur des Mutterunternehmens, durch die oft neue Herausforderungen in der Bilanzierung entstehen. Zudem können bei einer Ausgründung Zusatzkosten durch redundante Unternehmensfunktionen entstehen.

Die Wahl der Rechts- oder Organisationsform muss firmenspezifisch entschieden werden. Die Studie zeigt jedoch, dass Großunternehmen zur Ausgründung einer GmbH tendieren, während kleine und mittelgroße Unternehmen eine Verankerung als Unternehmensteil bevorzugen.

STANDORT UND AUSSTATTUNG

Die Wahl des Standorts und der Ausstattung definiert die Arbeitsumgebung, in der im Corporate Inkubator innoviert wird. Hierbei gilt es, die Balance zwischen Nähe und Entfernung zu finden. Geographische Nähe zwischen Corporate Inkubator und Mutterunternehmen erleichtert den Wissensaustausch, die gemeinsame Nutzung vorhandener Ressourcen und kann die Akzeptanz im Unternehmen erhöhen. Andererseits steht gerade die geografische Nähe dem originären Zweck des Corporate Inkubators – ein gesonder-tes, autonomes Innovationsumfeld zu etablieren – entgegen.



Die Standortwahl ist eine sehr unternehmensspezifische Entscheidung, in die typischerweise strategische Aspekte, bestehende Standorte, aber auch politisch-motivierte Faktoren einfließen. Die Ergebnisse der durchgeführten Experteninterviews zeigen, dass die wichtigsten Kriterien die Attraktivität des Standorts für Arbeitnehmer, die Nähe oder Entfernung zum Mutterunternehmen, der Zugang zu Start-up-Ökosystemen sowie die Nähe zu Hochschulen sind. Darauf aufbauend wurden in dieser Studie folgende vier Standortkategorien identifiziert (siehe Grafik):

Ein unternehmensnaher Standort befindet sich oft in der Form neuer Gebäudekomplexe auf oder angrenzend an das bestehende Firmengelände. Das konstituierende Merkmal ist die

geografische Nähe zur Mutterorganisation. Ein unternehmensnaher Standort begünstigt eine enge Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen. Das ist besonders dann zielführend, wenn durch den Corporate Inkubator nicht nur Innovationen entstehen sollen, sondern auch neue Herangehensweisen (z.B. »Agile«, »Lean Start-up«) entwickelt und Kulturelemente (z.B. Unternehmertum und Fehlerkultur) in das Unternehmen getragen werden sollen. Kleinere Unternehmen wählen aus Kostengründen oft einen unternehmensnahen Standort, der sich günstiger realisieren lässt. Insgesamt sind jedoch räumlich entfernte Standorte häufiger zu finden, da sie eine weitgehende Autonomie ermöglichen und durch attraktivere Standorte Vorteile in der Personalakquise und der Zusammenarbeit mit Start-ups bieten.

In forschungsintensiven Branchen werden oft forschungsnahe Standorte gewählt. Mit dieser Standortwahl soll die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen gefördert und durch die Nähe zu Studierenden eine wertvolle Quelle für zukünftiges Personal erschlossen werden.

Die bei Corporate Inkubatoren am häufigsten gewählte Standortkategorie sind Start-up-Hotspots. Ziel dieser Standortwahl ist eine enge Zusammenarbeit mit Gründern und Start-ups. Start-up-Hotspots befinden sich in Deutschland in Großstädten wie München, Köln, Hamburg und allen voran natürlich Berlin (siehe Kapitel »Status quo in Deutschland«). Im internationalen Kontext existieren neben dem Silicon Valley in San Francisco große Hotspots in Tel Aviv, Boston, London, Singapur, Seattle und Moskau. Um Startups anzuziehen, sind geeignete Standorte in Metropolen mit einer großen Gründerszene enorm wichtig. Solche Standorte sind meist für Arbeitnehmer attraktiv, befinden sich in der Nähe zu Hochschulen und haben eine gute Verkehrsanbindung.

Eine neuere Form der Standortwahl ist der virtuelle Inkubator. Virtueller bezieht sich in diesem Fall darauf, dass der Corporate Inkubator ortsungebunden ist. Er verfügt demnach über keine eigenen physischen Räumlichkeiten. Stattdessen werden projektspezifisch Räume in Co-working Spaces oder andere Räumlichkeiten angemietet.

Für die Ausstattung von Corporate Inkubatoren gibt es ein großes Spektrum an Gestaltungsmöglichkeiten, das von Laboren für forschungsintensive Anwendungen über Kreativbüros und Fertigungshallen zur Entwicklung von prozesstechnischen Innovationen reicht. Die Einordnung der Ausstattungsmöglichkeiten in diese Kategorien ist nicht immer trennscharf möglich, da diese nur eine grobe Richtung vorgeben; dennoch eignet sich das Modell gut für eine allgemeine Beschreibung.

»Architektur kann Impulse setzen, Arbeitsweisen vereinfachen und als ein greifbarer Ausdruck der Mission des Corporate Inkubators fungieren.«

In den meisten Fällen werden Corporate Inkubatoren als Kreativ-Büros ausgestaltet. Diese unterscheiden sich von klassischen Büros durch eine Reihe von charakteristischen Merkmalen: Durch Open-Space-Architekturen wird eine offene, kommunikationsorientierte Raumgestaltung geschaffen. Außerdem wird versucht, durch die Raumgestaltung Anreize

zur Inspiration und Kreativität zu schaffen. Durch Prototypen und Bastelmaterial werden Impulse zum Ausprobieren gesetzt.

Wichtig ist, genau zu planen, welchen Zweck der Corporate Inkubator erfüllen soll und welche Ausstattung sich dafür am besten eignet. Die strategische Ausrichtung und die architektonische Umsetzung sind daher eng verwoben.

Hochglanz-Lab oder einfache Garage?

In der Aufbauphase eines Corporate Inkubators sehen sich die planenden Manager mit der Frage konfrontiert, wie die Räumlichkeiten tatsächlich aussehen sollen. Dies ist nicht nur eine ästhetische Frage, sondern eng mit der Arbeitsweise verknüpft, die dem Corporate Inkubator zugrunde liegen soll und dem Außenbild, das gezeichnet werden soll.

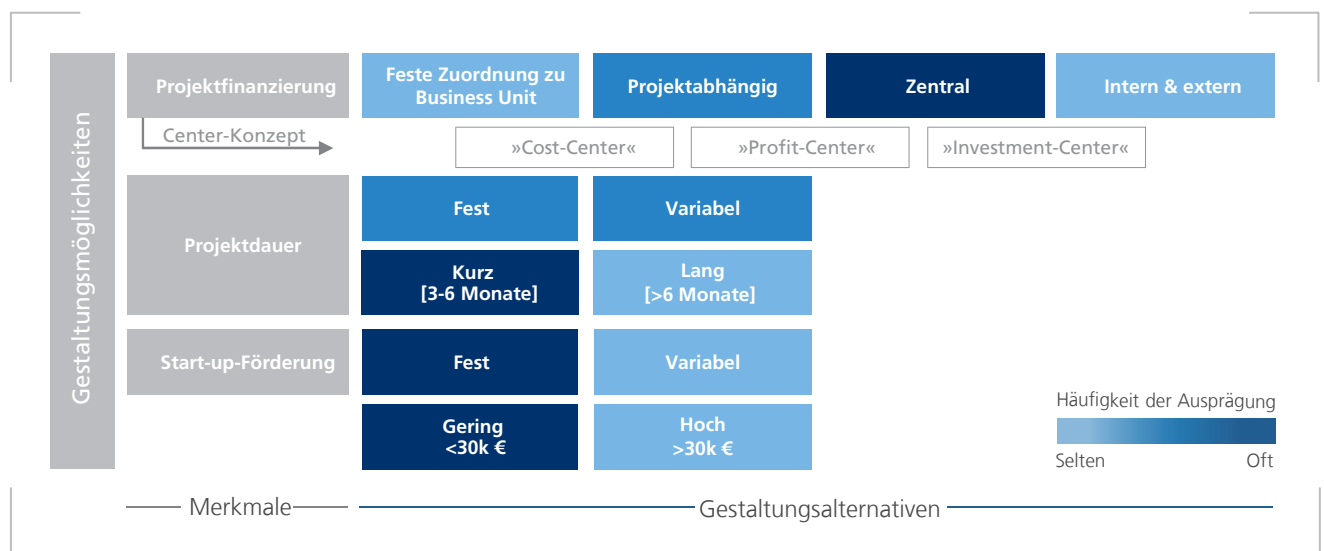
Während die Gestaltung der Arbeitsumgebung nachweislich Arbeitsergebnisse und Arbeitsweisen beeinflusst und als »Aushängeschild« für das Unternehmen dienen kann, sollte ihr Einfluss nicht überschätzt werden: Eine innovative Raumgestaltung führt nicht automatisch zu innovativen Mitarbeitern. Architektur kann Impulse setzen, Arbeitsweisen vereinfachen und als ein greifbarer Ausdruck der Mission des Corporate Inkubators fungieren. Eine bloße Nutzung neuer, innovativ anmutender Räumlichkeiten ohne die Anpassung von Prozessen, Strukturen und Vorgehensweisen wird jedoch kaum Wirkung entfalten. Diese Falle des »Ressourcen-Mythos«, der Annahme, dass radikale Innovationen hohe Investments voraussetzen, sollte unbedingt vermieden werden.

»Eine innovative Raumgestaltung führt nicht automatisch zu innovativen Mitarbeitern.«

In den durchgeführten Experteninterviews wird von den Interviewten hier eine geringe Akzeptanz im Mutterunternehmen betont: Zu teuer anmutende Räumlichkeiten sorgen für Unmut bei Mitarbeitern, die nicht direkt im Corporate Inkubator arbeiten. Sie bewerten ihn als verschwenderisch oder nehmen ihn als bloße »Spielwiese« wahr.

PROJEKTMANAGEMENT UND START-UP-KOOPERATION

Kern der Arbeit eines Corporate Inkubators ist die Arbeit in Innovationsprojekten mit internen Mitarbeitern und mit externen Partnern. Die Gestaltung von Projektmanagement und Start-up-Kooperation legt hierbei die Grundregeln der Projektauslegung für interne Projekte und für Projekte mit Start-ups fest.



Mit der Projektfinanzierung wird festgelegt, woher die benötigten Mittel für die Projekte des Corporate Inkubators kommen. Möglich sind die feste Zuordnung zu einer Business Unit, eine projektabhängige Finanzierung und eine zentrale Projektfinanzierung über eine divisionsübergreifende Stelle (siehe Grafik). Die Wahl der Projektfinanzierung folgt oft dem gewählten Governance Model des Corporate Inkubators. Wenn der Corporate Inkubator organisatorisch in einer Business Unit verankert ist, finanziert diese ihn in der Regel auch. Diese Finanzierung wird besonders in diversifizierten Großunternehmen genutzt. Die meisten Unternehmen wählen allerdings eine projektabhängige oder zentrale Projektfinanzierung. Bei der projektabhängigen Finanzierung wird für jedes Projekt einzeln festgelegt, wo die benötigten Mittel beantragt werden. In der Praxis sind das oft Mischformen, bei denen sowohl einzelne Business Units als auch zentrale Stellen Res-

ourcen beisteuern. Eine rein zentrale Projektfinanzierung folgt meist einem zentralen oder autonomen Governance Model: Die anfallenden Kosten werden als Gemeinkosten betrachtet und auf das gesamte Unternehmen umgelegt. Ein Nachteil der zentralen Finanzierung ist die geringere Wirtschaftlichkeitsorientierung, da Gemeinkosten verwendet werden, für die in vielen Unternehmen eine geringere Kostensensibilität zu erwarten ist. Demgegenüber liegt ein Vorteil der zentralen Projektfinanzierung darin, dass gerade langfristige, risikoreiche und divisionsübergreifende Projekte angestoßen werden können, die sonst oft vermieden werden.

Typischerweise wird in kurzen Projekten mit einer Laufzeit von drei bis sechs Monaten gearbeitet. Immaterielle Produkte wie Apps und Services werden in kürzeren Zeiträumen entwickelt als komplexe, physische Produkte wie Anlagen und

Maschinen. Unabhängig von der Projektart werden möglichst kurze Entwicklungszeiträume angestrebt und dabei mit festen Deadlines anstatt vorab definierten Zielen gearbeitet («time-boxed-Modus»). Diese Arbeitsweise kann gerade bei einer technischen Produktentwicklung dabei helfen, übertriebenen Perfektionismus («Overengineering») zu verhindern und eine Beschleunigung der Produktentwicklung bewirken.

Mit der Reife der Start-ups wachsen die Aufwände für die Zusammenarbeit stark, die mit einer Zusammenarbeit einhergehen. Überspitzt formuliert ist die Zusammenarbeit mit Start-ups in ihrer Gründungsphase vergleichbar mit einem Studentenwettbewerb, während diese bei Start-ups aus der »Mature/ Growth«-Phase eher mit einem Firmenkauf zu vergleichen ist.

Die Kernelemente eines Start-up-Förderprogramms sind eine finanzielle Förderung, ein Förderzeitraum (typischerweise 3 bis 6 Monate), eine Infrastruktur (Büroräume, Maschinen, Zugang zu Experten),

Coachings (Training, Mentoring und Networking) sowie Gegenleistung für die Förderungen (z.B. Unternehmensanteile). Förderprogramme von Corporate Inkubatoren sind somit sehr ähnlich aufgebaut wie unabhängige Start-up-Inkubatoren. Allerdings existieren neben rein finanztechnischen Zielgrößen zudem strategische Ziele wie Kompetenzaufbau, Personalakquise, strategische Unternehmenszukäufe oder neue Impulse von außen zu erhalten.

Eine wichtige Überlegung für die Zusammenarbeit mit Start-ups ist die Frage, welche Reife sie aufweisen sollen. Es können vereinfacht drei Kategorien unterschieden werden: Gründung (die Förderung ermöglicht die Gründung), »Early/ Seed« (junge Entwicklungsphase, negative Returns) und »Mature/ Growth« (Reifephase, positive Returns).



Viele Unternehmen bestehen auf Unternehmensanteilen der Start-ups als Gegenleistung für ihre Aufnahme in den Corporate Inkubator. Vor allem bei erfolgssicheren Start-ups stößt der Gedanke, in einer so frühen Entwicklungsphase wie der Ideenfindung Unternehmensanteile abzugeben, jedoch auf Abneigung. Diesem Umstand begegnen viele Corporate Inkubatoren mit einer »No-Strings-Attached«-Förderung ohne Gegenleistung (auch: »Pizza-Money«, »Spielgeld«). Jedoch wird auch in diesen Fällen das Ziel der längerfristigen Zusammenarbeit oft in einem Kooperationsvertrag festgehalten. Förderungen ohne Start-up-Anteile sind umstritten, da ein effektives Erfolgscontrolling hier schwierig ist. Die Förderleistungen beschränken sich daher meist auf geringere Beträge unter 20 000 €.

Was ist was? Accelerator vs. Inkubator

Die Unterscheidung zwischen Acceleratoren und Inkubatoren fällt häufig schwer, da beide Begriffe oft synonym verwendet werden. Der Accelerator ist eine Weiterentwicklung des Inkubators, die sich erst Anfang der 2000er Jahre entwickelt hat. Einige charakteristische Unterschiede werden nachfolgend aufgeführt.

Acceleratoren legen ihren Fokus auf die Förderung der frühen Entwicklungsphasen von Startups. Daher sind die Förderprogramme oft vom Umfang her fest und standardisiert. Sie starten zu definierten Zeitpunkten («Batches») und haben meist eine kurze, festgelegte Dauer (ca. 3 Monate). Neben der finanziellen Förderung werden die Start-ups oft durch immaterielle Elemente wie Coaching, Mentoring, Networking, Pitch- und Management-Trainings unterstützt.

Inkubatoren unterstützen Start-ups während ihres gesamten Lebenszyklus. Sie bieten ihnen eine individuell zugeschnittene und längere Förderung (mindestens 6 bis 12 Monate) als Acceleratoren. Ihr Fokus liegt im Vergleich eher auf der Infrastruktur und der materiellen Förderung. Networking und Coachings finden oft statt, spielen aber eine untergeordnete Rolle.

ERFOLGREICHE CORPORATE INKUBATOREN GESTALTEN UND BETREIBEN

Während viele Corporate Inkubatoren ein voller Erfolg sind, scheitern andere in den ersten Jahren ihrer Existenz. Wichtig ist zu verstehen, welche Maßnahmen zum Erfolg führen und welche Fehler vermieden werden müssen. In den durchgeführten Experteninterviews wurden daher sowohl Hürden als auch Lösungsstrategien und Erfolgsfaktoren diskutiert. Folgende drei Aspekte beschreiben die meistgenannten Hürden für Corporate Inkubatoren:

Mangelnde Akzeptanz im Mutterunternehmen

»Keine funktionierende Zusammenarbeit«

Radikale Innovationen entstehen nicht als »One-Man-Show«, sondern aus dem erfolgreichen Zusammenarbeiten interdisziplinärer Teams. Dabei sind Mutterunternehmen und Corporate Inkubator aufeinander angewiesen. Mit dem Gründen einer separaten Innovationseinheit können jedoch Akzeptanzprobleme entstehen, da die Corporate Inkubatoren von den Mitarbeitern des Mutterunternehmens als Konkurrenz Einheit wahrgenommen werden können. Fehlt die Akzeptanz im Mutterunternehmen, funktioniert die Zusammenarbeit nicht und der Corporate Inkubator wird regelrecht ausgebremst. In der Praxis kommt es dann besonders während des Spin-ins zum »Not-invented-here-Effekt«, weil Produktideen als fremd wahrgenommen werden. Innovationsprojekte können dadurch bei der Übergabe vom Corporate Inkubator zu einer Business Unit, die die weitere Entwicklung übernimmt oder unterstützt, scheitern.

Lösungsstrategien

- **Top-Level-Commitment**

Durch ein starkes Involvement des Top-Managements des Mutterunternehmens wird Commitment im Unternehmen signalisiert. Das Top-Management muss davon überzeugen, dass für den langfristigen Erfolg sowohl das Mutterunternehmen als auch der Corporate Inkubator notwendig ist. Gerade das Top-Management hat einen großen Einfluss auf

die Kommunikationskanäle (Intranet, Pressekonferenzen, Veranstaltungen, Kennenlernen des Inkubators) und auf die Unternehmenskultur und kann so die Akzeptanz bei den Mitarbeitern steigern. Mit der klaren Rückendeckung der Unternehmensleitung kann der Corporate Inkubator auch bei schwierigen Projekten durchsetzungsstark agieren.

- **Enge Einbindung der relevanten Unternehmenseinheiten von Anfang an**

Eine enge Einbindung der Unternehmenseinheit, die später die Innovation zur Marktreife führen soll, verhindert den »Not-invented-here-Effekt«. Vorurteile werden abgebaut, indem ab der Ideenkonkretisierung die entsprechenden Business Units mit einbezogen werden. Hier sollten eher Rahmenbedingungen besprochen und Ideen ausgetauscht werden, als umfangreiche Prozesse in die Business Units zu tragen und so die Agilität des Corporate Inkubators zu bremsen. Eine zu enge Einbindung von Unternehmenseinheiten kann außerdem zu einem »Buy-in-Effekt« führen: Durch die zu enge Involvement werden die eingebundenen Einheiten Teil des Corporate Inkubators und legen ihre Rolle als Zuschauer oder internen Kunden ab.

- **Intensive Kommunikation und internes Marketing**

- **Garage statt Hochglanz-Lab**

Mangelnde Emanzipation vom Tagesgeschäft

»Den Absprung nicht schaffen«

Radikale Innovationen benötigen beschleunigtes, agiles Vorgehen und eine Kultur, die Unternehmertum fördert. Außerdem brauchen sie andere Umgebungsbedingungen als das klassische Tagesgeschäft, das auf die Sicherung des Status quo, der Effizienz und der Fehlervermeidung ausgerichtet ist. In der Praxis ist diese Emanzipation vom Tagesgeschäft aber gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen oft eine Herausforderung, da sie nicht die Ressourcen haben, um eine vollständig separate Umgebung aufzubauen. In der Konsequenz nutzen sie dann oft gleiche Räumlichkeiten, übernehmen die bestehenden Prozesse und Mitarbeiter werden für die Aufgaben des Corporate Inkubators nur in Teilzeit von den bestehenden Tätigkeiten freigestellt. Diese Punkte sind nicht per se negativ; in Kombination mit der »Macht der Gewohnheit« führen sie jedoch oft dazu, dass kein tatsächlich separater, autonom arbeitender Innovationspfad entsteht. Die zu große Nähe zum Tagesgeschäft kann dann für den Corporate Inkubator zum Verhängnis werden.

Lösungsstrategien

- **Räumliche Trennung vom Tagesgeschäft**

Die Erfahrungen der Interviewteilnehmer zeigt: Neue Arbeitsweisen benötigen neue Umgebungen. Corporate Inkubatoren funktionieren nicht als rein virtuelle Organisationseinheiten, ohne gesonderte Räumlichkeiten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ein möglichst weit entfernter Standort gewählt werden muss. Selbst ein separates Geschoss, ein Flur oder Raum kann genug sein, um für eine Trennung vom Tagesgeschäft zu sorgen. Auch in einer Teilzeitlösung, sei es in Sprints oder wöchentlich, sollte die Inkubator-Zeit eines

Mitarbeiters in den Räumlichkeiten verbracht werden, damit in der verfügbaren Zeit der volle Fokus auf die Innovationsprojekte des Corporate Inkubators gelegt werden kann.

- **(Sonder-)Regeln, die die Arbeitsweise des Corporate Inkubators festlegen**

Autonome, flexible Arbeitsweisen sind die Grundvoraussetzung für die agile Entwicklung von radikalen Innovationen. Die Prozesse und Regeln eines Corporate Inkubators sind deshalb darauf ausgelegt, Geschwindigkeit und Flexibilität zu ermöglichen und die Mitarbeiter dabei zu Höchstleistungen zu befähigen. Dem entgegen stehen oft die Prozesse der Mutterorganisation, die auf Kostenoptimierung, Planbarkeit und Qualitätssicherung ausgelegt sind. Auch diese Prozesse haben ihre Daseinsberechtigung, allerdings sind sie im speziellen Fall der Entwicklung radikaler Innovationen sehr hinderlich. Der »Spagat« zwischen den Regeln und Prozessen der Mutterorganisation und jenen im Corporate Inkubator zählt zu den größten Hürden in der Praxis. Dennoch sind solche »Sonderregelungen« notwendig – besonders in den Bereichen Personal (flexible Arbeitszeiten, Einstellungskriterien und -prozesse für Mitarbeiter, Ausnahmen bei konzernweiten Einstellungsstopps) und im Einkauf (flexibler Einkauf von Prototypenkomponenten, individuelle Budgets).

- **Doppelbeschäftigungen (»Split Heads«) vermeiden**

- **Ein klares Leitbild formulieren, das den Arbeitsauftrag und die Arbeitsweise definiert**

Viele neue Ideen, aber keine erfolgreiche Umsetzung

»Viel Show, wenig Ergebnisse«

Radikale Innovationen scheitern in der Praxis selten am Ideenmangel, sondern an der Umsetzung. Eine der größten Herausforderungen besteht in der Gestaltung des Corporate Inkubators: Nicht nur Ideen, Impulse und Konzepte sollen entstehen, sondern greifbare Resultate in Form von Prototypen und belastbaren Markterfolgen. Spätestens ein bis zwei Jahre nach ihrer Gründung werden vom Corporate Inkubator quantifizierbare wirtschaftliche Erfolge erwartet. Ein Kardinalsfehler, den einige Corporate Inkubatoren begehen, ist die Ausrichtung als pure »Ideenwerkstatt«. Der Fehler entsteht durch die Vorstellung, dass der Corporate Inkubator als Hauptaufgabe Ideen generieren soll, die dann an anderen Stellen umgesetzt werden. Das Problem dabei ist die Übergabe der Ideen, bei der nicht nur Informationen verloren gehen, sondern vor allem auch die Motivation (»Not-invented-here-Effekt«). Werden Ideen zu früh weitergegeben, können »Trägheitskräfte« und unternehmenspolitische Faktoren, die Umsetzung von Innovationen von vornherein verhindern.

Lösungsstrategien

- **Ausrichtung als »Brutkasten« anstatt als »Ideenwerkstatt«**

Während auch die Ideengenerierung einen wichtigen Platz in einem erfolgreichen Corporate Inkubator hat, sollte das Hauptaugenmerk auf der Ausarbeitung und der Umsetzung von Ideen liegen (Ausrichtung als » Brutkasten«). Nur tatsächlich umgesetzte Ergebnisse werden die nötige Akzeptanz der Mitarbeiter des Mutterunternehmens sicherstellen. Die Ergebnisse des Corporate Inkubators sollten darüber hinaus als fester Bestandteil des Vorgehens validiert, also in geeigneter Form an der Realität experimentell überprüft, werden.

- **Die »Analysefalle« vermeiden und durch greifbare Ergebnisse Begeisterung schaffen**

Corporate Inkubatoren sollten in jedem Fall die »Analysefalle« vermeiden: Eine zu gewissenhafte Analyse von Innovationsideen, bevor diese in kleinen Experimenten und Prototypen ausprobiert werden. Gerade radikale Innovationen können selten rein analytisch hergeleitet werden. Das Credo lautet daher »früh probieren, statt lange analysieren«.

- **Übergabestellen von Ideen oder Projekten vermeiden und durchgängige Verantwortlichkeiten anstreben**

FAZIT

Corporate Inkubatoren sind noch immer ein relativ junges Phänomen in etablierten Firmen, finden jedoch zunehmend Verbreitung in nahezu allen Branchen. Die beliebtesten Standorte in Deutschland sind dabei Berlin, Hamburg und München.

»Im Idealfall kombinieren Corporate Inkubatoren das Beste aus den zwei Welten der etablierten Firmen und der Start-ups«

Durch einen gesonderten Pfad für radikale Innovationen können Firmen neuartige, disruptive Geschäftsideen verwirklichen, ohne ihre bewährten Stärken und ihre klassischen Entwicklungsprozesse aufzugeben. Im Idealfall kombinieren Corporate Inkubatoren das Beste aus zwei Welten: Die strukturierte, auf inkrementelle Innovationen zugeschnittene Welt der etablierten Unternehmen mit der kreativ-agilen, manchmal chaotischen Welt der Entrepreneur:innen. Mit dieser Kombination treiben sie erfolgreich die Entwicklung radikaler Innovationen voran.

Die Ergebnisse dieser Interviewstudie zeigen aber auch Schattenseiten. So gab es in mehreren der untersuchten Case

»Die größten Herausforderungen des digitalen Wandels können für etablierte Firmen nur in separaten Einheiten erfolgreich angegangen werden«

Studies in den vergangenen Jahren wesentliche Umstrukturierungen des Corporate Inkubators, da gesteckte Ziele nicht erreicht wurden. In einigen der untersuchten Unternehmen haben die Corporate Inkubator-Initiativen unzureichende

Ergebnisse geliefert und wurden komplett aufgegeben. Erst später erfolgte ein Neustart. Zu den häufigsten Gründen für das Scheitern von Corporate Inkubatoren zählt die mangelnde Akzeptanz innerhalb des Mutterunternehmens, eine mangelnde Emanzipation vom Tagesgeschäft und die unzureichende Umsetzung von Innovationen.

Corporate Inkubatoren sind mehr als nur ein vorübergehender Hype, da die gleichzeitige Beherrschung des Tages-

geschäfts und die Entwicklung radikaler Innovationen jeweils verschiedene Organisationsbedingungen erfordern. Corporate

»Kritisch für den Erfolg ist vor allem die Schaffung von Akzeptanz im Mutterunternehmen, die Emanzipation vom Tagesgeschäft und das tatsächliche Umsetzen von Ideen«

Inkubatoren können diese Aufgabe lösen und einen erfolgreichen Entwicklungspfad für radikale Innovationen generieren, was vielen Firmen sonst nicht gelingt. Bei der Gestaltung ist jedoch Sorgfalt geboten. Die Vielfalt der existierenden Corporate Inkubatoren zeigt, dass die Gestaltung eine firmenspezifische Anpassung erfordert. Hierfür gibt es keine universelle

Musterlösung, allerdings konnten in dieser Studie einige Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die als Handlungsleitlinien für die Gestaltung dienen können.

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



Felix Lau M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Berater im Technologiemanagement
»Unternehmensspezifische Gestaltung von Corporate Inkubatoren«



Florian Vogt M.Sc. M.Sc.

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



Richard Zimmermann M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter









INCworX – FREIRAUM FÜR IHRE KREATIVITÄT

Das Invention Center auf dem RWTH Aachen Campus ist der Ort, an dem Visionäre und Zukunftsplaner Ihr Unternehmen neu definieren: Ob agile Hardware-Entwicklung, Stresstest oder Startup Screening – gemeinsam mit Ihnen machen wir Ihr Unternehmen fit für die Zukunft.

Auf 1000 m² bietet das Invention Center INC eine inspirierende Arbeitsumgebung und einen Co-Working Space, angepasst an Ihre Anforderungen. Mit der fachlichen und methodischen Expertise des Fraunhofer IPT unterstützen wir Ihre Entwicklungsteams bei anstehenden Innovationsprojekten.

Unser Angebot für Ihre Innovationsprojekte

-  Inspirierende Arbeitsumgebung
-  Methodische und inhaltliche Unterstützung bei agiler Hardwareentwicklung
-  Zugang zu Entwicklungsressourcen am RWTH Aachen Campus
-  Zugriff auf Experten aller Disziplinen am RWTH Campus
-  Direkte Erprobung Ihrer Ideen durch reale Kunden
-  Großes Industriennetzwerk mit mehr als 45 immatrikulierten Unternehmen

Ihr Kontakt

Dipl.-Ing. Toni Drescher
Centerleiter
Invention Center
Campus Boulevard 30
52074 Aachen

Telefon +49 241 51038 609
info@invention-center.de

www.invention-center.de



Gestaltung von Corporate Inkubatoren

Studie Fraunhofer IPT

Copyright © 2017

Autoren

Günther Schuh, Felix Lau, Florian Vogt,
Richard Zimmermann

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT

Steinbachstraße 17

52074 Aachen

Telefon +49 241 8904-0

info@ipt.fraunhofer.de

www.ipt.fraunhofer.de

Ihr Kontakt

Dr.-Ing. Ramon Kreutzer

Abteilungsleiter Technologiemanagement

Telefon +49 241 8904-507

ramon.kreutzer@ipt.fraunhofer.de

Dipl.-Ing. Toni Drescher

Abteilungsleiter Technologiemanagement

Telefon +49 241 8904-250

toni.drescher@ipt.fraunhofer.de

corporate-inkubatoren@ipt.fraunhofer.de

ISBN 978-3-00-060214-6

DOI: 10.24406/IPT-N-467764