



Hohenheim Entrepreneurship Research Brief

Nr. 5 – August 2018 – ISSN 2568-4388

Das Beste aus zwei Welten – Key Learnings aus dem ACTIVATR-Programm

Von Leif Brändle, C. Arturo Morales Reyes und Andreas Kuckertz

Gerade innovative Startups drohen in allen Industrien die Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen zu zerstören. Etablierte Unternehmen hingegen haben die nötigen Ressourcen und Netzwerke, um Geschäftsmodelle früh zu testen und schnell zu skalieren. Dieser Research Brief beantwortet daher die Frage, wie Vorteile aus der Corporate- und der Startup-Welt zum Zwecke erfolgreicher Innovationen verbunden werden können. Dazu werden Beobachtungen und Interviews aus einem mehrmonatigen Accelerator-Programm ausgewertet, welches bewusst Teams aus beiden Welten für eine Innovation Challenge kombiniert. Wir leiten Erkenntnisse ab für Entscheider aus etablierten Unternehmen, Startups sowie Accelerator-Programmen und zeigen, unter welchen Bedingungen eine erfolgreiche Kombination der Startup- und der Corporate-Logik möglich wird.

Etablierte Unternehmen befinden sich in einem globalen Wettbewerb mit einer hohen Anzahl schnell wachsender junger Unternehmen. Durch Globalisierung, Digitalisierung und technologischen Wandel ist eine Demokratisierung von Innovationen eingetreten, die es Individuen erlaubt, mit geringen Investitionskosten globale Märkte zu erreichen. Diese junge Unternehmen gefährden mit ihren innovativen Produkten und Dienstleistungen die über Jahrzehnte funktionierenden Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen.

Corporates stellen sich daher zu Recht die Frage, wie sie ihre jeweilige Organisation zukunftsfähig

machen können. Schlanke, flache Strukturen junger Unternehmen befeuern disruptive Innovationen, wohingegen bürokratische, hierarchische Strukturen etablierter Unternehmen sie oftmals verhindern.

Doch wie können innovationsfreudige Startup-Strukturen in einem Konzern implementiert werden? Gibt es für etablierte Unternehmen eine richtige Balance zwischen definierten Prozessen und einer Kultur der Experimentierfreude? Wie schafft es ein etabliertes Unternehmen, unternehmerische Talente anzuziehen?

Dieser Research Brief untersucht anhand eines Corporate-Startup-Programms, wie die Zusammenführung dieser scheinbar unvereinbaren Welten gelingen kann. Dazu haben wir für drei Monate das Stuttgarter ACTIVATR-Programm wissenschaftlich begleitet, in welchem etablierte Unternehmen gemeinsam mit externen Pionieren aus der Startupszene die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle in zukunftsrelevanten Bereichen verfolgen. Nachdem das Programm im folgenden Abschnitt des Research Briefs dargestellt wird, werden die daraus gewonnen Erkenntnisse für Entscheider aus etablierten Unternehmen, Startups und Accelerator-Programmen erläutert.

Das ACTIVATR-Programm

ACTIVATR ist ein Accelerator-Programm der Pioniergeist GmbH aus Stuttgart mit dem Ziel, die Vorteile der Corporate- und der Startup-Welt zu verbinden, um innovative Geschäftsmodelle auf den Markt zu bringen. Das Programm startete erstmals im April 2016, beinhaltet mehrere zeitlich begrenzte Phasen und wird von Mentoren aus etablierten Unternehmen und der Startupszene begleitet (Abbildung 1).

Es unterscheidet sich von anderen Corporate-Accelerator-Programmen durch die Art und Weise, wie etablierte Unternehmen und externe unternehmerische Talente im Sinne einer offenen Innovation verbunden werden und unterschiedliche etablierte Unternehmen gemeinsam mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Batches ein unterstützendes Ökosystem schaffen.

Forschungsansatz

Über drei Monate begleitete ein wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Unternehmensgründungen und Unternehmertum der Universität Hohenheim ein Team des Corporate-Startup-Programms (teilnehmende Beobachtung), sammelte und wertete über 15 Stunden Interviewmaterial mit Teilnehmenden und Verantwortlichen des Programms aus.

Die Startup-Teams, die das Programm durchlaufen, bestehen sowohl aus Mitarbeitern der etablierten Unternehmen (Corporate Pioniere), als auch aus externen unternehmerischen Talenten (Startup Pioniere) und entwickeln innovative Produkte

und Dienstleistungen in einer vom etablierten Unternehmen vorgegebenen Innovation Challenge. Das etablierte Unternehmen stellt zusätzlich zu den Corporate Pionieren – mit einem bestimmten Vorwissen im entsprechenden Themenfeld – auch Mentoren, die das Team unternehmensseitig begleiten.

Startup Pioniere können sich für das Corporate-Startup-Programm entweder bewerben oder werden durch die Pioniergeist GmbH direkt angesprochen. Die Kernvoraussetzung für die Teilnahme von Startup Pionieren am Programm ist ihre unternehmerische Erfahrung. Die Zuordnung der Startup Pioniere auf die Innovation Challenges der etablierten Unternehmen erfolgt durch einen Abgleich der individuell gesammelten Erfahrungen mit den Anforderungen der Challenges sowie anhand einer interdisziplinären Zusammenstellung des Corporate-Startup-Teams.

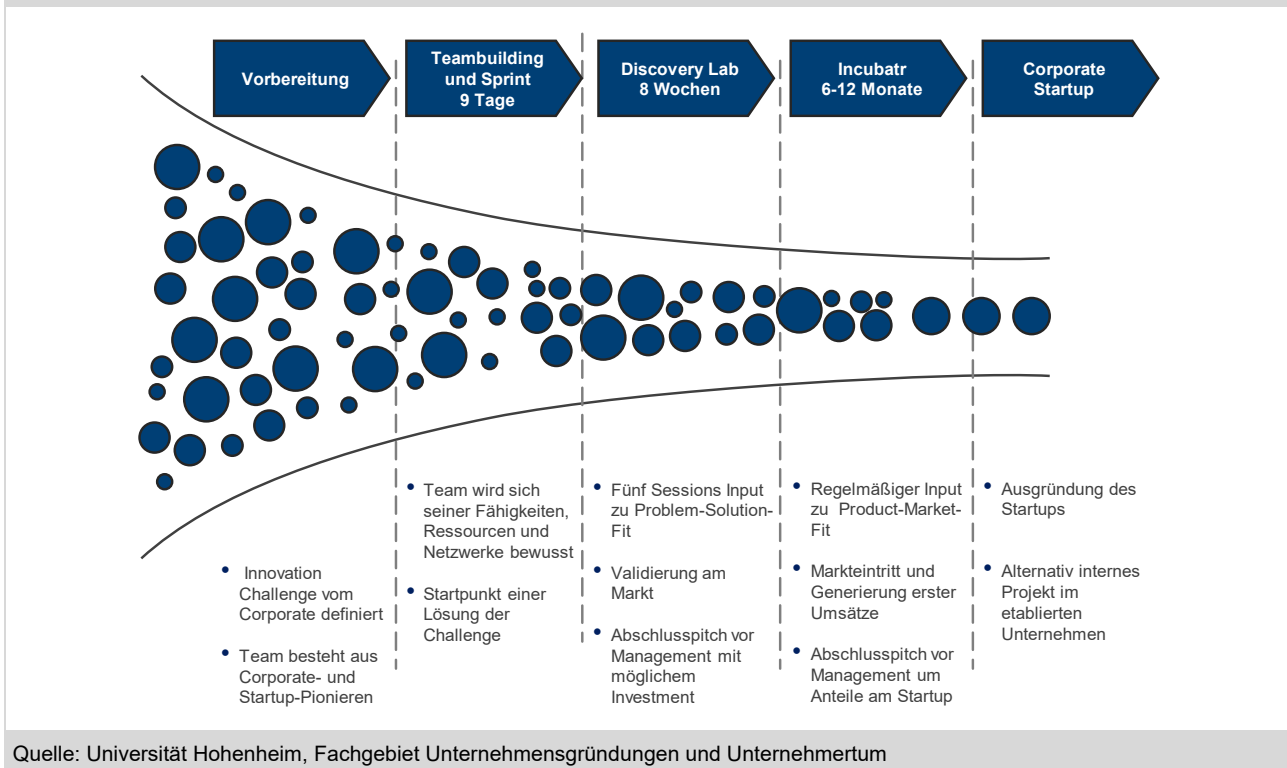
Case

Um die konventionelle Forstwirtschaft in die digitale Welt zu überführen, entwickelt ein interdisziplinäres Startup-Team in Zusammenarbeit mit dem weltmarktführenden Hersteller von Motorsägen ein digitales Ökosystem für vernetzte Geräte im Forst. Dadurch können Förster sprachgestützt Baumdaten erfassen und digitalisieren. Das Team besteht aus einem ehemaligen Diplomforstwirt sowie einem Maschinenbauingenieur von STIHL und drei externen Pionieren aus der Startup Szene.

Bevor die erste längere Phase des Corporate-Startup-Programms beginnt, findet an mehreren Tagen ein intensives Teambuilding statt, bei dem sich die Teams in mehreren Aufgaben ihrer Fähigkeiten, Ressourcen und Netzwerke bewusst werden. Dies ist der Startpunkt eines viermonatigen Zeitraums, in dem die interdisziplinären Teams innerhalb verschiedener Phasen die unterschiedlichsten Input- und Working Sessions zu den Themen Teamrollen, Customer Development, Prototyping, Geschäftsmodell-Entwicklung, Investmentszenarien und Pitch-Vorbereitung durchlaufen. Die Teams verbringen in dieser Phase viel Zeit bei potenziellen Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern, um ihre ersten Annahmen am Markt zu validieren. Als Konsequenz daraus verändern sich die Ursprungsideen aus den etablierten Unternehmen teilweise drastisch.

Innovationsprozess des ACTIVATR-Programms
In fünf Schritten von der Innovation Challenge zum Corporate Startup

Abbildung 1



Mentoren aus den etablierten Unternehmen helfen dabei, für Verständnis des unternehmerischen Prozesses innerhalb des etablierten Unternehmens zu werben, Kontakte zu vermitteln, Ressourcen zur Verfügung zu stellen und den Teams inhaltlichen Input zu geben. Mentoren aus dem ACTIVATR-Programm lösen in dieser Phase auftretende Konflikte in Teams und unterstützen dabei, die Sprache der Startup-Welt in die der etablierten Unternehmen zu übersetzen. Der abschließende Pitch des Programms vor dem Vorstand des jeweiligen etablierten Unternehmens entscheidet, ob das Team eine Investition durch das Unternehmen erhält und es damit in die nächste Phase schafft.

Die zweite Phase des Corporate Startup Programms (INCUBATR) zielt darauf ab, das Geschäftsmodell stärker zu validieren und investitionsbereit zu machen. Außerdem geht es um die Generierung von Traktion und die Vorbereitung der Ausgründung. Die interdisziplinären Teams müssen zeigen, dass sie mit ihrer Idee in den Markt eintreten und erste Umsätze generieren können.

In Abgrenzung zur 4-monatigen ersten Phase arbeiten die Teammitglieder im INCUBATR in Voll-

zeit an ihrer Idee. Sie müssen Meilensteine erreichen, die durch Input-Sessions zu den Rollen im Gründerteam, der Validierung des Geschäftsmodells, des Marketingplans, des Finanzmodells, der Investitionsperspektiven und der Vorbereitung einer möglichen Ausgründung begleitet werden.

Am Ende dieser Phase steht ein Pitch um eine Investition gegen Anteile vor dem Vorstand der jeweiligen Unternehmen. Im erfolgreichen Fall führt der Abschluss des INCUBATR zu einer Investition des etablierten Unternehmens und einer Ausgründung mit eigenständiger Rechtsform; alternativ wird das Projekt im Unternehmen intern weitergeführt oder beendet.

Key Learnings für etablierte Unternehmen

Die Besonderheiten des begleiteten Corporate Startup Programms mit seinem Versuch, die Welten von Startups und etablierten Unternehmen zusammenzubringen, resultieren in Erkenntnissen zum Innovationsprozess für Entscheider aus etablierten Unternehmen, Startups und Accelerator-Programmen (Tabelle 1).

Key Learnings aus dem ACTIVATR-Programm
Schlüsselaspekte für Corporates, Startup Pioniere und Accelerator-Programme

Tabelle 1

Key Learnings	
Corporates	Freiheiten für Corporate-Startup-Teams sind Treiber erfolgreicher Innovationen im etablierten Unternehmen
	Zusammenarbeit mit Startups macht etablierte Unternehmen über Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg unternehmerischer
	Etablierte Unternehmen lernen in gemeinsamen Projekten mit Pionieren aus der Startupszene, wie Startups funktionieren
Startup Pioniere	Branchenvorwissen ist nicht der entscheidende Faktor, um wertvolle Beiträge in einem Startup leisten zu können
	Es ist möglich, sich als Unternehmer mit der Zeit mit einer ursprünglich fremden Idee zu identifizieren
	Startup Pioniere lernen in gemeinsamen Projekten mit etablierten Unternehmen, wie diese funktionieren
Accelerator-Programme	Kooperation auf Augenhöhe ist der Schlüssel zu erfolgreichen offenen Innovationen
	Ein Ansprechpartner für Startups nahe am Management hilft, die notwendigen Türen zu öffnen
	Erfolg hängt ab von der Verankerung und Glaubwürdigkeit des Intermediärs in beiden Welten

Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum

Für etablierte Unternehmen ist eine wichtige Erkenntnis, die Notwendigkeit der Schaffung von Freiheiten für Startup-Teams. Diese sind ab der ersten Phase des Programms rechtlich und organisatorisch weitestgehend unabhängig vom etablierten Unternehmen und können dennoch auf dessen Ressourcen und Netzwerke zugreifen. Damit wird vom Intermediär der Versuch unternommen, die Vorteile aus beiden Welten zu verbinden: Die Agilität von Startup-Teams abseits bürokratischer Entscheidungsprozesse und die vorhandenen Ressourcen von etablierten Unternehmen. Das etablierte Unternehmen lernt im Rahmen des Corporate-Startup-Programms unternehmerisches Denken und Handeln kennen. Die Mitarbeiter des etablierten Unternehmens, die in den Teams mit externen unternehmerischen Talenten zusammenarbeiten und die Input- und Worksessions des ACTIVATR-Programms absolvieren, werden zu internen unternehmerischen Rollenmodellen und können die gelernten Methoden und Prozesse in das Unternehmen tragen. Die dazu notwendige Rückendeckung des Managements entsteht durch

vorgestellte, überzeugende Ergebnisse bei den Abschlusspitchs der Teams. Die Geschwindigkeit, in der mit unternehmerischen Prozessen Ideen validiert, verändert und realisiert werden können, beeindruckt dabei häufig die Vorstandsebene und sorgt für Fürsprache unternehmerischen Denkens und Handelns im etablierten Unternehmen. Etablierte Unternehmen lernen den richtigen Umgang mit Startups als Kooperationspartner auf Augenhöhe.

Key Learnings für Startup Pioniere

Für die teilnehmenden Startup Pioniere ist eine Erkenntnis des Programms, dass sie innerhalb kurzer Zeit zu wertvollen Teammitgliedern in einem für sie unbekanntem Gebiet werden können. Die externen unternehmerischen Talente bringen in den meisten Fällen lediglich unternehmerische Erfahrungen, jedoch wenig bis kein Vorwissen zu einer bestimmten Technologie oder einem vom etablierten Unternehmen definierten Themenfeld mit. Sie starten also in puncto Fachwissen mit einem Rückstand

gegenüber den teilnehmenden Mitarbeitern der etablierten Unternehmen, kreieren dafür aber Wert im Team durch ihre unternehmerische Erfahrung und Herangehensweise.

Case

Mit dem Ziel innovative Ansätze für autonome Mobilität zu finden, stellte ein interdisziplinäres Team mit Mitarbeitern eines großen, deutschen Energieunternehmens fest, dass die Netze des Energieversorgers als Orientierungspunkt für Drohnen dienen könnten. Trotz der vielversprechenden ersten Erkenntnisse stieß das Team bei der Validierung in der ersten Phase auf große Hürden und stellte das Projekt nach wenigen Wochen ein.

Eine weitere Erkenntnis für Startup Pioniere aus dem Corporate-Startup-Programm ist, dass es möglich ist, sich im Laufe des Programms mit einer ursprünglich fremden Idee zu identifizieren. Dadurch, dass die etablierten Unternehmen die Innovation Challenge als Ideenbasis vorgeben, ist die übliche Identifikation der Gründer mit ihrer Idee anfänglich eingeschränkt. Teilnehmer berichten jedoch – teilweise selbst überrascht – von einer im Laufe des Programms zunehmenden Identifikation mit dem Team und dessen Vision. Zusätzlich lernen Startup Pioniere durch die Zusammenarbeit mit den Corporate Pionieren, den Corporate Mentors und in den Pitches vor dem Corporate Management, die Sprache etablierter Unternehmen zu sprechen.

Key Learnings für Accelerator-Programme

Für Intermediäre, die wie im Case beschrieben, die Corporate und Startup-Welt zusammenbringen möchten, gibt es drei Erkenntnisse, die aus dem betrachteten Programm gezogen werden können. Erstens ist eine Kooperation zwischen etablierten Unternehmen und Pionieren aus der Startupszene auf Augenhöhe der Schlüssel zu einem offenen Innovationsprozess. Zum Beispiel muss in den interdisziplinären Teams berücksichtigt werden, dass Corporate Pioniere durch ihr sicheres Arbeitsverhältnis und ihre volle Bezahlung eine besondere Rolle einnehmen, die dazu führen kann, dass sich externe Startup Pioniere nicht in gleichem Maße wertgeschätzt fühlen. Mit den richtigen Anreizen auf die unterschiedlichen Erwartungen von Startup Pionieren, Corporate Pionieren und dem Management zu reagieren, ist daher eine der Kernaufgaben des Intermediärs.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass der Zugang zum etablierten Unternehmen selbst vor allem durch überzeugte interne Mitarbeiter erfolgen sollte. Corporate Mentoren sollten vor allem dazu eingesetzt werden, den Zugang zu relevanten Abteilungen herzustellen und notwendige Ressourcen des Unternehmens freizuschalten. Damit dies gelingt, ist es wichtig, dass diese Mentoren nahe am Management sind.

Letztlich zeigt das begleitete Programm, dass das Verbinden der zwei Welten zur Schaffung innovativer Geschäftsmodelle nur gelingen kann, wenn sich der Intermediär durch eine Verankerung und Glaubwürdigkeit in beiden Welten auszeichnet.

Fazit

Die Frage, wie Vorteile etablierter Unternehmen mit denen von jungen Wachstumsunternehmen sinnvoll verbunden werden können, beschäftigt Entscheider in Konzernen, Startups und verbindenden Institutionen. Dieser Research Brief zeigt anhand des ACTIVATR Corporate-Startup-Programms auf, dass eine erfolgreiche Zusammenführung beider Welten möglich ist - wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Interviews mit den Beteiligten und Beobachtungen des Corporate-Startup-Programms machen deutlich, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen etablierten Unternehmen und Startups, die Freiheit von Startup-Teams außerhalb der bürokratischen Strukturen der etablierten Unternehmen und die Unterstützung von Ansprechpartnern auf Managementebene in den etablierten Unternehmen von den Beteiligten als unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg der Zusammenführung der Corporate- und Startup-Welt gelten. Durch die Besonderheit des betrachteten Programms mit Startup-Teams, bestehend aus Mitarbeitern aus etablierten Unternehmen und Pionieren aus der Startupszene, lernen die Beteiligten die Sprache der jeweils anderen Welt kennen und finden letztendlich eine gemeinsame Basis. Das gegenseitige Verständnis ist die Bedingung für eine Verbindung der Vorteile von etablierten und jungen Unternehmen und kann zu erfolgreichen, innovativen Geschäftsmodellen führen. Diese sind für etablierte wie junge Unternehmen entscheidend im globalen Wettbewerb einer sich rasant verändernden Welt und damit essentiell für die Zukunftsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts.

Autoren



Leif Brändle, M.Sc.

leif.braendle@uni-hohenheim.de



C. Arturo Morales Reyes, M.Sc.

arturo.morales@uni-hohenheim.de



Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

andreas.kuckertz@uni-hohenheim.de

Impressum

Universität Hohenheim
Fachgebiet Unternehmensgründungen und
Unternehmertum (570c)
Wollgrasweg 49
70599 Stuttgart
Tel.: +49 711 459 24821

Bildmaterial: Universität Hohenheim, Felix Pilz, privat.
V.i.S.d.P.: Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

www.entrepreneurship.uni-hohenheim.de

Bislang erschienen

What's Hot in Entrepreneurship Research 2018? Andreas Kuckertz und Alicia Prochotta. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 4, Februar 2018. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Kreative Gründungsförderung – wo Startups die Politik in der Pflicht sehen. Andreas Kuckertz und Alicia Prochotta. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 3, September 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Jeder für sich oder alle zusammen? Das Stuttgarter Startup Ökosystem. Andreas Kuckertz, Elisabeth S.C. Berger und Tobias Pommer. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 2, Juni 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Den „Generationenkonflikt“ durch richtige Kooperation überwinden – was Startups von Großunternehmen erwarten. Andreas Kuckertz und Martin Allmendinger. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 1, Januar 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Alle bislang erschienenen Hohenheim Entrepreneurship Research Briefs sind auf der Internetpräsenz des Hohenheimer Fachgebiets Unternehmensgründungen und Unternehmertum verfügbar:

<https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/researchbrief>