Mobilität
Leipzig im
Wandel

Intrapreneurship Reallabor Konzept

Produktbezogene Innovationen

Ressourceneffiziente Produktion

UNIVERSITÄT
LEIPZIG

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 2

2. Intrapreneurship Theorie ... 3

3. Fachliche Einordnung ... 5

4. Beschreibung der Inhalte des Intrapreneurship Reallabors ... 7

Schritt 1) Sinn und Zweck ... 8
Schritt 2) Ressourcen ... 9
Schritt 3) Geschäftsidee ... 10
Schritt 4) Geschäftsmodell ... 11
Schritt 5) Ziele ... 13
Schritt 6) Aufgaben ... 14
Schritt 7) Prognose ... 14
Schritt 8) Nachhaltigkeit ... 15
Schritt 9) Design Thinking ... 15
Schritt 10) Ideen aus Forschungsergebnissen ... 16
Schritt 11) Organisation des Unternehmens ... 16

5. Partizipative Ansätze und Verstetigung ... 17

Workshopinteraktion ... 17
Unternehmenszertifizierung ... 18

6. Fazit ... 19

7. Referenzen ... ii

1. Einleitung

Im Kontext des Netzwerkes MoLeWa – Mobilität Leipzig im Wandel ist ein wesentliches Ziel die Entwicklung und Anwendung eines Intrapreneurship-Reallabors. Dieses soll mit regional[1] ansässigen Unternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie in einem iterativen Prozess und mit der Unterstützung des Unterauftragnehmers Entreprenerdy GmbH durchgeführt werden. Ein Reallabor verbindet dabei die Wissenschaft und Praxis, indem es Schnittstellen und experimentelle Räume für Transdisziplinarität und Transformationsprozesse schafft.[2] Das Intrapreneurship-Reallabor wird durch die Setzung zielgerichteter Impulse die beteiligten Unternehmen in ihrem Innovationsprozess begleiten und durch die Möglichkeit einer Weiterqualifizierung eines Mitarbeitenden dem Unternehmen in diesem Prozess langfristige Kompetenz über das Projektende hinaus bieten. Zudem werden die gewonnen Erkenntnisse nachfolgend für verschiedene weitere Unternehmen wertvoll, sodass diese durch ein praxisorientiertes, aber wissenschaftlich-fundiertes, Konzept ihre eigene Transformation unterstützen können.

Der Ablauf für die Entwicklung und Anwendung des Reallabors basiert auf der Zusammenarbeit zwischen den Konsortialpartnern und dem Unterauftragnehmer *Entreprenerdy* GmbH. Für die Ausarbeitung eines passenden Reallabor-Konzepts wurde das Wissen aus vergangenen Arbeitspaketen des Projektes (u.a. A.1 und A.2) für die Erstellung der Übersicht zu regionalen Impulsen für die Entwicklung produktbezogener Innovationen sowie der Potentialanalyse zu Produktinnovationen genutzt, wobei auch die Erkenntnisse aus zwei Workshops der IG Metall und des Automotive Cluster Ostdeutschland (ACOD), zur Kreislaufwirtschaft und autonomen Systemen, Berücksichtigung fanden. Weiterhin wird die Expertise des erfahrenen Unterauftragsnehmers *Entreprenerdy* GmbH sowie des Lehrstuhls für Innovationsmanagement und Innovationsökonomik der Universität Leipzig genutzt. Die Vermarktung des Reallabors findet über das Netzwerk des ACODs statt um interessierte Firmen in der Breite anzusprechen und für eine Teilnahme zu begeistern. Die konkrete Durchführung geschieht durch zertifizierte Mitarbeitende des genannten Lehrstuhls und des Unterauftragnehmers *Entreprenerdy* GmbH. Die Durchführung des Reallabors findet unter Rücksichtnahme des Datenschutzes statt, um die Inhalte der Neuerungen und Innovationen der Betriebe entsprechend zu schützen.

Der Aufbau des entwickelten Intrapreneurship-Reallabor Konzepts setzt sich aus den Bausteinen zur erfolgreichen Umsetzung eines Reallabors zusammen. Im ersten Teil werden wir die theoretischen Hintergründe und Konzepte darlegen, auf welche wir uns berufen. Im Anschluss ist eine Einordnung in die spezifischen Umstände, in denen das Reallabor durchgeführt wird, notwendig, sodass eine Anpassung der Workshops auf die regionalen und individuellen Gegebenheiten der Unternehmen möglich ist. Darauf basierend werden die einzelnen Schritte, welche die Unternehmen in den Workshops durchlaufen sollen, beschrieben und mit nützlichen Beispielen fassbarer gestaltet. Im Folgenden werden die partizipativen Ansätze und die Möglichkeiten der Verstetigung dargestellt und zusammen mit den Erkenntnissen des Reallabors reflektiert.

[1] Region Leipzig umfasst: Stadt Leipzig, sowie die Landkreise Leipzig und Nordsachsen

[2] Trenks (2025)

2. Intrapreneurship Theorie

Intrapreneurship dient vielen Unternehmen als Inkubator für Innovationen und ist darüber hinaus wichtiger Faktor für unternehmerischen Erfolg und nachhaltiges Unternehmenswachstum (Antoncic & Hisrich, 2001; Calisto & Sarkar, 2017). Die Anwendung von Intrapreneurship lässt sich bspw. in Form von Mehreinnahmen oder höherer organisatorischer Effektivität bei Unternehmen beobachten (Bierwerth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015; Kearney & Meynhardt, 2016). Dabei ist unter *Intra*preneurship im Gegensatz zum *Entre*preneurship das Nutzen von neuen Geschäftsmöglichkeiten mittels bspw. der Gründung eines neuen Unternehmens innerhalb einer bereits bestehenden Organisation zu verstehen (Parker, 2011). Grundlage für diese intrapreneurialen Aktivitäten ist ein ausgeprägtes intrapreneuriales Verhalten der Mitarbeitenden des Unternehmens, welches als Katalysator für neue Gründungen und strategische Erneuerungen angesehen werden kann (Belousova & Gailly, 2013; Blanka, 2018). Intrapreneuriales Verhalten lässt sich charakterisieren als die Eigeninitiative der Mitarbeitenden, Ideen zu generieren, neue Produkte zu entwickeln und neue Geschäftsbereiche zu erschließen, mit dem Ziel, den Profit und die Widerstandfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen (Antoncic & Hisrich, 2001; De Jong et al., 2011). Studien zufolge ist intrapreneuriales Verhalten möglicherweise die einzige nachhaltige Möglichkeit, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und die Leistung des Unternehmens zu steigern (Antoncic & Hisrich, 2001; Benitez et al., 2010; Ahmad et al., 2011). Diese Kompetenz erweist sich besonders in Zeiten eines Umbruchs, wie der Transformation einer Branche, als wertvoll und für das Überleben des Unternehmens als notwendig.

Es stellt sich nun die Frage, wie ein Unternehmen Intrapreneurship innerhalb des eigenen Unternehmens fördern kann, um von den Vorteilen zu profitieren. Dieser Fragestellung sind Antoncic & Hisrich (2001) nachgegangen und haben als Ergebnis ihrer Forschung fünf Aspekte identifiziert, welche eine wichtige Rolle spielen, um Intrapreneurship in einem Unternehmen zu fördern:

(1) Offene und qualitativ hochwertige Kommunikation
(2) Existenz von formeller Kontrolle
(3) Intensive Beobachtung der Umwelt
(4) Managementsupport
(5) Organisatorische Werte und Unterstützung.

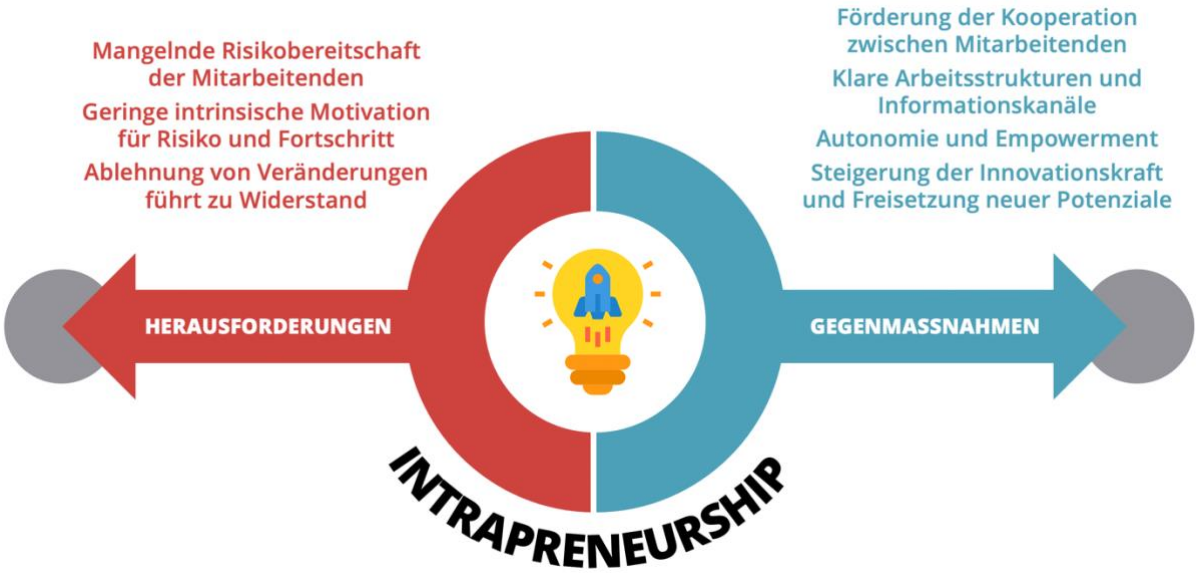
Demzufolge ist es für ein Unternehmen von großer Bedeutung, ein vertrauensvolles und kommunikatives Umfeld für die Mitarbeitenden zu erschaffen, in dem neue Ideen entwickelt werden können, ohne die Angst vor Ablehnung und mit Schutz des geistigen Eigentums (Hassan et al, 2012). Die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiches intrapreneuriales Verhalten wird erhöht, wenn Mitarbeitende gut miteinander kooperieren, ihr Wissen in die Prozesse einbringen können und ihre Meinung innerhalb des Unternehmens gehört wird (Reuther et al., 2017). Darüber hinaus können die Identifikation des Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, sowie flache und flexible Arbeitsstrukturen intrapreneuriale Aktivitäten erhöhen (Valsania et al., 2014). In einer Studie von Reuther et al. (2017) wurde festgestellt, dass bereits im Einstellungsprozess und dem Erstellen eines Stellenprofils die Wege für intrapreneuriales Verhalten von Mitarbeitenden gelegt werden können. So gelten Jobsicherheit und gutes Gehalt als Basisvoraussetzung, ebenso wie die intrinsische Motivation des Mitarbeitenden für Transformation und Fortschritt.

Jedoch können Stellenprofile auch ein Risiko für die Unternehmen darstellen, indem Mitarbeitende ihre Stellenprofile in anderer Form interpretieren, als es vom Unternehmen geplant war. Geschieht dies

im Kontext von intrapreneurialen Aktivitäten, können sich Mitarbeitende aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen unter Druck gesetzt fühlen und sich diesen Aktivitäten widersetzen (Reuther et al., 2017). Gleichzeitig könnten bei einer nicht passenden Unternehmenskultur Veränderungen und Innovationen bei Mitarbeitenden für Ablehnung durch beispielsweise Angst vor Arbeitsplatzverlust sorgen. Dies liegt u.a. an den Rollen der Mitarbeitenden, da es ihnen beispielsweise an Risikobereitschaft mangelt (Hughes & Mustafa, 2017) und zum anderen an der Angst vor neuer Logik, woraus ein breiter Widerstand entstehen kann (Heinze & Weber, 2016).

Sollten diese oder andere Probleme bei den teilnehmenden Unternehmen unseres Intrapreneurship-Reallabor bestehen, wird an diesen angeknüpft, indem sie erfasst und gezielte Lösungsvorschläge mittels unterschiedlicher Formate angeboten werden. Daher ist die Integration von Mitarbeitenden in den Workshops für uns wichtig. Unternehmen werden somit Wege aufgezeigt, um intrapreneuriales Verhalten gezielt zu fördern. Als Beispiel kann die Kooperation zwischen den Mitarbeitenden aufgeführt werden. Mittels unseres Konzeptes zur Durchführung des Intrapreneurship-Reallabors wird den Unternehmen die Wichtigkeit von klaren Arbeitsstrukturen und Informationskanälen im Zusammenhang mit der Autonomie und dem Empowerment von Mitarbeitenden vermittelt, und wichtige Freiräume zur (experimentellen) Umsetzung mit Anleitung ermöglicht. Die gewonnen Erkenntnisse zu möglichen speziellen Anforderungen von regionalen Unternehmen konnten dadurch direkt in dieses Konzept einfließen und weitere Unternehmen können davon profitieren. Hierdurch wird die Innovationsleistung deutlich gesteigert und neue Potenziale für die Unternehmen können freigesetzt werden (Valsania et al., 2014; Kraus et al., 2019).

Abbildung 1: Hemmnisse und Gegenmaßnahmen zur Förderung des Intrapreneurships



3. Fachliche Einordnung

Mit rund 19.500 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von etwa 1,9 Milliarden Euro (Wirtschaftsförderung Leipzig, 2025) ist die Leipziger Automobil- und Zulieferindustrie ein bedeutender Wirtschaftsfaktor für die Region. Neben den Werken der Branchengrößen BMW und Porsche sind 170 Zulieferer aus Maschinen- und Sondermaschinenbau, Werkzeugbau, Metall- und Werkstoffbearbeitung, Elektronik und IT in der Automobilstadt ansässig (Invest Region Leipzig GmbH, 2025). Die Automobil- und Zulieferindustrie in der Region zeichnet sich durch ihre diversen Innovationsfelder in den Bereichen der Digitalisierung und Dekarbonisierung, wenigen Kooperationen zwischen wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Akteuren sowie einer Offenheit für Nachhaltigkeit und Transformation aus (Klement & Schösser, 2023). Dies sind gute, aber auch ausbaufähige Voraussetzungen, um die Transformation der Industrie erfolgreich zu meistern und ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Trotzdem bedarf es eines Ausbaus bereits starker Innovationsfelder und der Ansiedlung neuer Unternehmen (Klement & Schösser, 2023).

Um dies zu erreichen, kann Intrapreneurship eine wichtige Rolle spielen, um aus bestehenden Unternehmen heraus Ideen zu generieren, Produkte zu entwickeln, neue Geschäftsbereiche zu erschließen und innovative Projekte zu fördern. Das Intrapreneurship-Reallabor setzt an dieser Stelle an und schafft durch Workshops mit Unternehmen aus der Projektregion Raum für experimentelle, transdisziplinäre Projekte, welche die Teilnehmenden befähigen, maßgeschneiderte Lösungen in Form von neuen Ideen und Geschäftsmodellen basierend auf regionalen und überregionalen Bedarfen zu entwickeln, und über das Netzwerk MoLeWa unternehmensübergreifend Transformation zu begleiten.

Um möglichst eine Vielzahl relevanter und aktueller Themen aus der Projektregion in die Gestaltung des Intrapreneurship-Reallabor-Aufbaus einfließen zu lassen, bedienen wir uns bereits bestehender MoLeWa-Inhalte, welche in Abbildung 2 dargestellt sind und im Folgenden spezifiziert werden.

Abbildung 2: Nutzung bestehender MoLeWa-Inhalte als Input für die Gestaltung des Aufbaus des Intrapreneurship-Reallabors

Das 3. MoLeWa Netzwerkforum widmete sich der Kreislaufwirtschaft und brachte Vertreter aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Wissenschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit zusammen. Neben Fragen der Standardisierung und Regulierung rückten vor allem die Workshops in den Mittelpunkt: Sie thematisierten die Rolle des Produktdesigns für die Recyclingfähigkeit, Strategien für geschlossene Materialkreisläufe, den Einsatz von Sekundärmaterialien sowie technische, wirtschaftliche und regulatorische Herausforderungen. Eingebracht wurden dabei Perspektiven aus Bereichen wie Recycling, Werkstoffentwicklung, Automobilindustrie, Digitalisierung, Energie- und Umweltpolitik sowie Stadtentwicklung. Abschließend wurde im Rahmen des Netzwerkforums eine Teilnehmenden-Umfrage durchgeführt, bei der z.B. zentrale Einflussfaktoren für die Produktentwicklung, aber auch aktuelle Herausforderungen bei der Etablierung von Kreislaufwirtschaft erfragt wurden. Zuletzt fließen die Erkenntnisse aus Interviews mit zwei Unternehmen aus der Automobil- und Zulieferindustrie, eines davon mit Fokus auf Lösungen im Bereich des autonomen Fahrens und autonomer Transportsysteme, das andere auf Druckluft, Stickstoff und Vakuum, in die Entwicklung des Intrapreneurship-Reallabors ein. Diese gewähren einen Einblick in bestehende Herausforderungen und Bedürfnisse der befragten Unternehmen. Kernpunkte waren beispielsweise die fehlende Vernetzung von KMU und Großunternehmen, der geringe Zugang zu Teststrecken für autonome Systeme und der Bedarf an flexiblen Reallaboren zur Erprobung neuer Technologien. Weitere Themen umfassen Datenschutzanforderungen, Genehmigungsprozesse für Innovationen und die Autarkie in Digitalisierungsstrategien. KMU streben verstärkt danach, sich digitaler aufzustellen, stoßen jedoch auf Herausforderungen in Bezug auf Ressourcen und strategische Umsetzung.

Zusammenfassend betrachtet, ist feststellbar, dass zentrale Herausforderungen von KMU in der Leipziger Automobil- und Zulieferindustrie im Moment insbesondere in den Bereichen der Kreislaufwirtschaft und der Recyclingfähigkeit, der Digitalisierung und Testumgebungen sowie Regularien und Innovationsförderung zu verorten sind. So wurden die Komplexität und Notwendigkeit geschlossener Materialkreisläufe und standardisierter Recyclingprozesse, ein mangelnder Zugang zu experimentellen Räumen und geringe finanzielle und zeitliche Kapazitäten zur Entwicklung digitaler Lösungen, sowie regulatorische Hürden und ein Bedarf an innovationsfreundlicher Genehmigungspraxis betont.

Das Intrapreneurship-Reallabor setzt an den identifizierten Bedarfen und Hürden an, indem es den teilnehmenden Unternehmen, angeleitet durch Experten und Expertinnen und ausgerichtet auf individuelle Bedarfe, einen experimentellen Raum bietet, welcher die Entwicklung nachhaltiger und innovativer Ideen unterstützt. Wünschenswert wäre dabei ein Fokus auf die Bereiche Digitalisierung, autonomes Fahren und Kreislaufwirtschaft, welche in der Projektregion eine zentrale Rolle einnehmen. Da die geplanten Workshops für die Unternehmen kostenlos angeboten werden, zudem einer klaren Struktur folgen und einen festen zeitlichen Rahmen besitzen, wird zudem der Herausforderung mangelnder Zeit und Finanzen zur Lösungsentwicklung entgegengewirkt. Außerdem können die Unternehmen dabei unterstützt werden, Innovations- und Geschäftsmodellentwicklungsprozesse in Einklang mit bestehenden regulatorischen Vorgaben durchzuführen. Diese Umgebung ermöglicht die Gewinnung von Informationen für die Entwicklung eines regional spezifischen Intrapreneurship Reallabors, welches flexibel in verschiedene Unternehmen, seien sie beispielsweise eher auf Produktion oder Dienstleistungen fokussiert, bei ihren Innovationsprozessen begleiten kann.

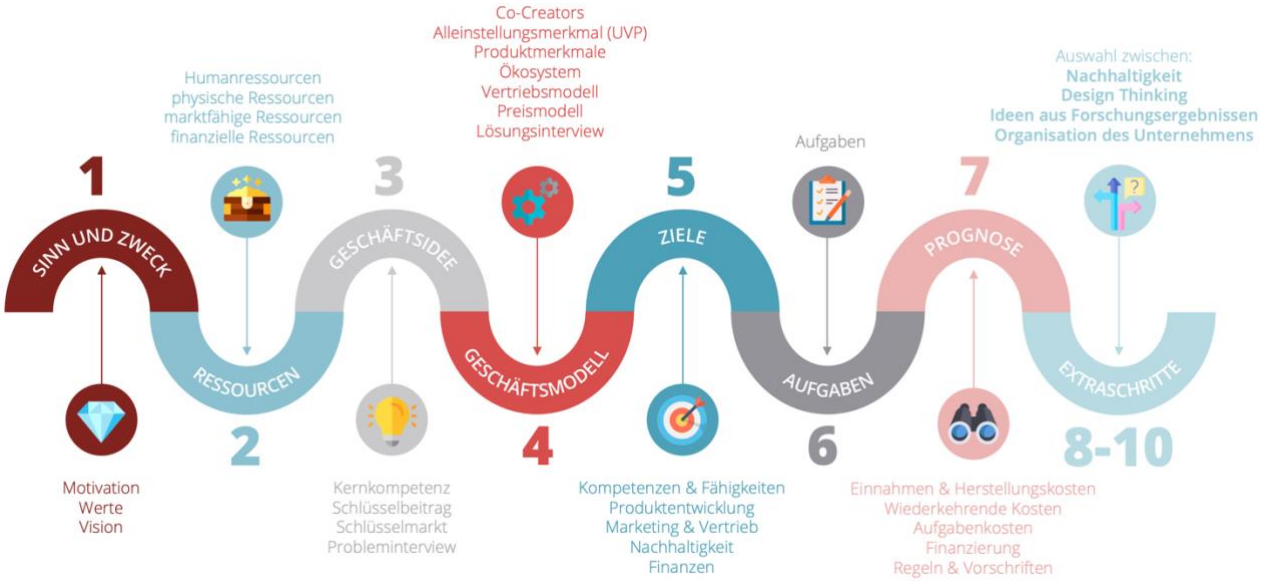
4. Beschreibung der Inhalte des Intrapreneurship Reallabors

Im Folgenden beschreiben wir, welche Schritte die Unternehmen in unseren Workshops durchlaufen werden, oder eigenständig durchlaufen sollten. Diese Schritte können und werden wir durch den im nächsten Kapitel erklärten partizipativen Ansatz an die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen anpassen, jedoch basierend auf der S-E-A-M Methode (Systemic Entrepreneurship Activity Method - systemische Methode entrepreneurialer Aktivitäten). Die ersten sieben Schritte wird jedes Unternehmen voraussichtlich in unterschiedlicher Intensität und Länge bearbeiten. Weiterhin besteht die Möglichkeit der Wahl von verschiedenen zusätzlichen inhaltlichen Schritten, welche auf die Geschäftsidee, den Entwicklungsstand des Unternehmens und auf das MoLeWa-Netzwerk zugeschnitten werden. Eine Übersicht aller Schritte ist in Abbildung 3 einsehbar (Dahle & Reuther, 2022; Dahle et al., 2023).

BEISPIEL

*Um den teilnehmenden Unternehmen im Intrapreneurship-Reallabor die einzelnen Schritte praxisnah zu vermitteln, verwenden wir ein eigens entwickeltes **Fallbeispiel**, das speziell auf die Automobil- und Zuliefererindustrie in der Region Leipzig abgestimmt ist. In unserem Fall ist dies ein Automobilzulieferer namens ECODrive Solutions mit rund 50 Mitarbeitenden und einem Gewinn von ca. 350.000€, welcher sich auf die Herstellung von Karosserieteilen spezialisiert hat und nun eine intrapreneuriale Aktivitäten verfolgen möchte. Zu jedem inhaltlichen Schritt im Rahmen des Reallabors ziehen wir das Fallbeispiel heran, um einen Einblick in mögliche Antworten zu geben.*

Abbildung 3: Übersicht der im Intrapreneurship-Reallabor zu durchlaufenden Schritte



Schritt 1) Sinn und Zweck

Der erste Schritt besteht darin, den allgemeinen Zweck zu finden, nach dem die Unternehmer ihre Projekte ausrichten möchten. Damit sind nicht spezifische Ziele wie Umsatz oder Gewinn gemeint, sondern die „finalen Zielstellungen“ (Sarasvathy, 2001), die man auf Basis der Mittel entwickelt, die einem zur Verfügung stehen (Effecuation).

Der Gesamtzweck besteht aus den drei Elementen: *Motivation*, *Kernwerte* und *Vision*.

Die unternehmerische Motivation basiert auf den zugrundeliegenden Werten und Normen der Gründer[3] und lässt sich in vier Hauptmotivationstypen *get*, *give*, *make* und *live* unterteilen (Toscher et al., 2019). Dabei beschreibt *get* eher monetäre Motivation, *give* bezeichnet idealistische Motive, *make* beschreibt einfach die Freude an der Schaffung einer wunderbaren Lösung und *live* bezeichnet diejenigen, die nur ihren Lebensunterhalt verdienen wollen. Hierbei können sich auch die verschiedenen Motivationen vermischen. Die Kernwerte (Prahalad & Hamel, 1990) wiederum stellen wesentliche und zeitlose Leitprinzipien dar und beeinflussen alles, was die Unternehmer tun.

BEISPIEL

Für EcoDrive ist der Umweltschutz ein zentrales Anliegen, daher wollen die Unternehmer ihr Projekt auf umweltfreundliche Weise durchführen und setzen auf kreislaufwirtschaftliche Prinzipien und geschlossene Lieferketten. Für sie sind weiterhin Innovationen wichtig, daher bemühen sie sich, innovative Lösungen für die Herausforderungen zu wählen, vor denen sie stehen. In diesem Falle stehen innovative und qualitativ hochwertige Lösungen für mehr Effizienz und Nachhaltigkeit in der Gütertransport-Branche an erster Stelle. Demnach fällt EcoDrive in die Kategorie der „give“-Motivation.

Die Vision besteht aus der Kernideologie und der Vorstellung der Zukunft (Collins & Porras 1996). Die Kernideologie definiert, für welche Werte das eigene Projekt steht und warum es existiert. Die Zukunftsvorstellung beschreibt das, was jedes Unternehmen werden, erreichen oder schaffen möchte. Um die Zukunftsvorstellung zu realisieren, sind in der Regel erhebliche Veränderungen und Fortschritte erforderlich, weshalb sie oft so ehrgeizig formuliert ist, dass sie auf den ersten Blick unerreichbar erscheint.

BEISPIEL

Die Vision von ECODrive Solutions ist die Transformation des Gütertransports durch die Anwendung innovativer Materialien und die Erreichung einer Zukunft, in der leichte und robuste Schwerlasttransporte weltweit verbreitet sind und einen signifikanten Beitrag zur Reduzierung von Emissionen und zur Verbesserung der Umwelt leisten.

[3] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Schritt 2) Ressourcen

Der zweite Schritt besteht darin, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Ressourcen den Unternehmen zur Verfügung stehen. Bei diesen Ressourcen kann es sich um „physische Vermögenswerte, Fähigkeiten, organisatorische Prozesse, feste Attribute, Informationen und Wissen“ (Barney, 1991) handeln, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Kernkompetenzen gelegt wird, auf denen das Projekt basiert (Prahalad & Hamel, 1990). Daher erfolgt eine Unterteilung in personelle, physische, vermarktbare und finanzielle Ressourcen.

Die personellen Ressourcen sind eine Beschreibung der Mitarbeitenden, Partner und Beratenden der Unternehmen– kurz gesagt, jedem, der helfen kann, die Projekte zum Erfolg zu führen.

BEISPIEL

Bei ECODrive Solutions sind personelle Ressourcen das Gründungsteam bestehend aus zwei Ingenieuren und einem Materialwissenschaftler, sowie u.a. dem CEO, dem CTO, einem Finanzberater der Firma, sowie einem Mentor des Technologietransferbüros der HTWK Leipzig.

Bei den physischen Ressourcen kann es sich um eine Fabrik oder ein Büro, eine Maschine oder einen anderen physischen Vermögenswert handeln, den das Unternehmen in seinem Projekt verwenden kann. Sie können Eigentum oder gemietet sein. Der entscheidende Punkt ist der Zugriff auf die Ressource. Vermarktbare Ressourcen sind alle vorhandenen Produkte oder Dienstleistungen, die die Unternehmen entwickelt haben und die für die Projekte wertvoll sein können. Auch Lösungen, die bisher nicht erfolgreich waren, können auf andere Weise, kreativ und neu, genutzt werden.

BEISPIEL

ECODrive Solutions besitzt u.a. Vorarbeiten für ein Patent, das nicht angenommen wurde, jedoch zum Bereich der Materialentwicklung gehört und somit eine gute Wissensbasis für zukünftige Patentanmeldungen darstellt.

Die finanziellen Mittel sind einfach gesagt die Gelder, die den Unternehmen zur Verfügung stehen, um diese für die Projekte auszugeben. Es kann in Form von Ersparnissen, Zuschüssen oder Darlehen vorliegen, die gewährt wurden oder aber auch laufenden Verträgen, die zukünftig Einnahmen bringen werden.

Schritt 3) Geschäftsidee

Der dritte Schritt beschäftigt sich mit dem **WAS** der unternehmerischen Tätigkeit und hat vier Elemente:

(1) Schlüsselbeitrag: Welches Problem löst das Unternehmen?
(2) Schlüsselmarkt: Wer hat dieses Problem?
(3) Kernkompetenz: Warum ist das Unternehmen das richtige, um das Problem zu lösen?
(4) Problem-Interview: Ist dies ein echtes Problem, das es wert ist, gelöst zu werden?

Wenn Unternehmen mit dem Schlüsselbeitrag arbeiten oder herausfinden, welche Probleme zu lösen sind, ist es wichtig, ein ausgeprägtes Kundenverständnis zu erarbeiten (Einfühlungsvermögen). Nur die Kunden wissen, welche Bedürfnisse sie haben (Problemdefinition).

BEISPIEL

ECODrive Solutions adressiert zwei aktuelle Herausforderungen der Elektromobilität im Gütertransport: Zum einen das Problem des hohen Kraftstoff- und Energieverbrauchs sowie der begrenzten Reichweite bei Transporten mit alternativen Antrieben, indem das Fahrzeugeigengewicht reduziert wird. Zum anderen verbessert ECODrive Solutions das umweltbelastete Image von Transport- und Produktionsunternehmen.

Der Schlüsselmarkt beschreibt das Segment oder die Zielgruppe, die nach Einschätzung jedes Unternehmens von dem Problem betroffen ist, das es durch seinen Schlüsselbeitrag lösen möchte. Diese Zielgruppe kann anhand demographischer Merkmale, Interessen oder spezifischer Situationen definiert werden. Wichtig ist dabei, die Zielgruppe nicht anhand der Lösung zu beschreiben, sondern zu definieren, wer das Problem hat und weshalb.

BEISPIEL

Im Fall von ECODrive Solutions umfasst der Schlüsselmarkt die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) von Original Equipment Manufacturers (OEMs) für Gütertransporte und Logistikunternehmen in Europa. Sie stehen vor der Herausforderung, dass die Reichweite von Gütertransporten mit alternativen Antrieben derzeit nicht ausreichend und wirtschaftlich tragfähig ist. Zudem müssen sie neue umweltfreundliche Standards, wie die Bestimmungen des EU-Lieferkettengesetzes, einhalten.

Die Kernkompetenz wird als „eine harmonische Kombination mehrerer Ressourcen und Fähigkeiten, die dich auf dem Markt auszeichnen“ (Schilling, 2013) definiert. Sie umfasst jene Fähigkeiten und Ressourcen, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, auf seinem Schlüsselmarkt langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, also seine Einzigartigkeit.

BEISPIEL

ECODrive Solutions zeichnet sich durch eine langjährige Expertise und ein solides Expertennetzwerk in der Forschung und Entwicklung von leichten und robusten Karosserieteilen aus, die aus Materialien bestehen, die im Rahmen von Recycling und Kreislaufwirtschaft gewonnen werden. Darüber hinaus setzt ECODrive Solutions auf ein interdisziplinäres Team, flache Hierarchien und eine offene, wertschätzende Fehlerkultur. Dies macht das Unternehmen weniger anfällig für Betriebsblindheit und unnötige Kosten und fördert zugleich die Generierung innovativer Ideen.

Das vierte und letzte Element der Geschäftsidee ist das Problem-Interview. Dabei handelt es sich um einen Überblick aus den Antworten einer kleinen Gruppe potenzieller Kunden auf die Frage, ob sie das Problem, dass das Unternehmen lösen möchte, als wichtig oder unwichtig ansehen (Maurya, 2012; Ries, 2011). Die Durchführung einer Handvoll solcher Interviews durch den Teilnehmenden mit der Zielgruppe hat sich als guter Weg erwiesen, um zu vermeiden, eine ausgezeichnete Lösung für ein nicht existierendes Problem zu finden.

BEISPIEL

Die Probleminterviews wurden mit drei bereits bekannten Ansprechpartnern von ECODrive Solutions bei den OEMs geführt und ergaben, dass die potenziellen Kunden zu hohe Kosten für den Einsatz von Gütertransporten mit alternativen Antrieben haben und die Anforderungen an die Nachhaltigkeit zwar erfüllen wollen, aber die Umsetzung schwierig ist.

Schritt 4) Geschäftsmodell

Der vierte Schritt beschäftigt sich mit dem **WIE**, also wie Unternehmen das Problem lösen möchten, welches im dritten Schritt formuliert und getestet wurde.

Theoretisch angelehnt ist dieser Schritt an der Arbeit von Amit und Zott (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit 2010, 2013; Zott, Amit & Massa, 2011), dem „Business Model Canvas“ (Osterwalder & Pigneur, 2010) und dem „Lean Canvas“ (Maurya, 2012) da dies die gängigsten Konzepte unter Unternehmen und deren Beraterenden sind.

Jedes der vier herausgearbeiteten Elemente der Geschäftsidee lassen sich eine passende Reihe der sieben Elemente des Geschäftsmodells zuordnen. Diese sieben Elemente, die die Unternehmen beachten sollten, sind: i) Co-Creators, ii) einzigartiges Wertversprechen (UVP), iii) Produktmerkmale, iv) Ökosystem, v) Verkaufsmodell, vi) Preismodell vii) Lösungs-Interview.

Co-Creators sind die allerersten Kunden eines Unternehmens. Es sind Käufer, die das Produkt oder die Dienstleistung nicht nur erwerben wollen, sondern an dem, was das Unternehmen tut, so interessiert sind, dass sie an der Entwicklung beteiligt sein möchten.

BEISPIEL

Co-Creators von ECODrive Solutions sind zum einen Mitarbeitende der Hersteller von Gütertransporter, in diesem Falle die F&E Abteilung zusammen mit der Instandhaltung, und zum anderen sind es die Zulieferer von Materialen von ECODrive Solutions, wie Recyclingstätten, sowie auch ihre Ansprechpartner zu kreislaufwirtschaftlichen Anforderungen, und Rechtsbeistände für Patentrecht, die daran interessiert sind, an der Entwicklung des Produktes mitzuarbeiten.

Eine Unique Value Proposition (UVP) ist: eine einfache, klare und überzeugende Aussage, die erklärt, warum das Produkt oder die Dienstleistung anders und kaufenswert ist – sein Alleinstellungsmerkmal (Maurya, 2012; Blank, 2007). Das heißt, dass Unternehmen nach der Identifizierung seines Alleinstellungsmerkmals in Schritt 3, nun in Schritt 4 das Produkt festlegt.

BEISPIEL

ECODrive Solutions' UVP ist die Bereitstellung innovativer, leichtgewichtiger und zeitgleich robuster Materialien aus recycelten und kreislaufwirtschaftlichen Quellen für die Hersteller von Gütertransportern, welche es dem OEM ermöglicht, Fahrzeuge mit verbesserter Energieeffizienz und verringertem Emissionsausstoß mit erhöhter Nutzlast zu produzieren.

Mit diesen exakten Definitionen des zu lösenden Problems und der Begründung, wieso genau das Unternehmen es lösen sollte, kann es präzise den konkreten Inhalt des Produkts in Form von Produktmerkmalen beschreiben.

BEISPIEL

ECODrive Solutions definiert für seine Karosserieteile aus innovativen Materialien die exakten Produktmerkmale wie Qualitäts-Anforderungen und Grenzwerte zur Haltbarkeit, Festigkeit und Umweltfreundlichkeit der entwickelten Materialien, sowie zu Design und Kosten.

Hinzu kommt, dass (fast) niemand ein Projekt allein abschließen kann. Daher benötigen Unternehmen ein „Ökosystem" – ein Netzwerk von Unterstützern im eigenen Umfeld, auf das sie zurückgreifen können. Bei einem Unternehmen wird es sich hauptsächlich um Unterstützer aus dem akademischen, öffentlichen und privaten Sektor handeln (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995; Etzkowitz, 1993).

BEISPIEL

ECODrive Solutions stützt sich auch auf diese drei Sektoren und wird von einem Forschungsinstitut durch ein Förderprojekt und einem Gütertransporthersteller unterstützt, sowie auch von einem Recyclingunternehmen und einem Kontakt zu einem Verband für die Transformation des Gütertransports.

Ein weiteres wichtiges Element, welches in diesem Schritt behandelt wird und stark von den anderen Elementen des Geschäftsmodells und der Geschäftsidee abhängt, ist das Vertriebs- oder Verkaufsmodell des Produktes. Hier gibt es unzählige Möglichkeiten.

BEISPIEL

ECODrive Solutions setzt auf den direkten Vertrieb der entwickelten Materialien durch die Karosserieteile an die OEMs und fokussiert die F&E Abteilungen.

Gleiches gilt für das zu findende Preismodell: es gibt unzählige Möglichkeiten, wobei als erstes immer entschieden werden muss, wer bezahlen soll. Weiterhin muss jedes Unternehmen festlegen, wofür genau es einen bestimmten Preis verlangen möchte, und ob dies z.B. in Form eines Gesamtpaketes oder in Form von Teilpaketen geschehen soll. Zuletzt kann es für Unternehmen noch relevant sein zu entscheiden, wie die Preisübermittlung gestaltet wird. Unternehmen müssen also das richtige Wer, Was und Wie beantworten, die es erlauben, sich von seinen Konkurrenten positiv abzuheben.

BEISPIEL

ECODrive Solutions plant von den OEMs für Teilpakete bezahlt zu werden, zum einen für die kundenspezifische Entwicklung geeigneter innovativer Materialien, und zum anderen nach abgenommenen produzierten Stückzahlen der Karosserieteile. Zudem gewährt sie Skonto oder einen Rabatt bei Zusicherung der Abnahme der bestellten Stückzahlen.[4]

Das letzte Element des Geschäftsmodells ist der Test, ob die entwickelte Lösung das Problem tatsächlich löst. Wir schlagen vor, dies durch ein Lösungs-Interview zu testen. Das macht jedes Unternehmen, indem es den Kunden ein Minimum Valuable Product (MVP) (Ries, 2011) oder einen Prototyp präsentiert und die Kunden im Anschluss Feedback geben. Hier ist wichtig zu beachten, dass der Sinn eines MVP darin besteht, dass es so günstig wie möglich hergestellt werden sollte, während es gleichzeitig gerade gut genug ist, um den Kunden verständlich zu machen, wie man beabsichtigt, ihre Probleme zu lösen.

Schritt 5) Ziele

Im fünften Schritt, den Zielen, geht es darum, welche konkreten Meilensteine sich Unternehmen setzten, um ihr Problem zu lösen. Dies ist an dieser Stelle möglich, da bereits eine Strategie entworfen wurde, welche sich zwar im Laufe des Projektes verändern kann, jedoch die Setzung konkreter Ziele erlaubt, um die gewählte Strategie umzusetzen und den Fortschritt zu überprüfen.

Die Ziele sind greifbare finanzielle und nicht-finanzielle Hinweise auf die Fortschritte der Unternehmen (Kaplan & Norton, 1996). Diese Ziele ändern sich ständig, ebenso wie die Strategie, wenn sich die Realität um das Projekt und innerhalb des Projekts ändert. Die Tatsache, dass sich die Ziele ändern, macht es umso wichtiger, zu messen, ob man sie erreicht und ob sie realistisch sind, um ggf. Pläne so anzupassen, dass das Unternehmen die größten Erfolgschancen hat. Sie müssen messbar, zeitspezifisch und dynamisch sein.

[4] Da ECODrive Solutions ein fiktives Fallbeispiel ist, soll eine grobe Übersicht möglicher Produktmerkmale und des Preismodells ausreichen.

Wir unterscheiden zwischen fünf Hauptkategorien von Zielen: i) Kompetenz- und Kapazitätsziele, ii) Produkt- und Serviceziele, iii) Marketing- und Vertriebsziele sowie iv) Nachhaltigkeitsziele und v) finanzielle Ziele.

BEISPIEL

Ziel der ECODrive Solutions GmbH ist es, zum einen ein Netzwerk mit strategischen Lieferanten von Materialien innerhalb eines halben Jahres aufzubauen (i), und zum anderen sicherzustellen, dass mindestens 70% der genutzten Materialien für das Karosserieteil aus nachhaltigen Quellen stammen (ii).

Schritt 6) Aufgaben

Im sechsten Schritt soll geklärt werden, was die Unternehmen tun müssen, um die bereits festgelegten Meilensteine zu erreichen. Hier sind die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Aufgaben entscheidend. Es ist anzunehmen, dass dieser Schritt stark von dem jeweiligen teilnehmenden Unternehmen, dessen Unternehmenskultur und Projektorganisation sowie Projektmanagement abhängig sein wird.

Schritt 7) Prognose

Der siebte Schritt befasst sich mit den Einnahmen und Kosten, die das jeweilige Projekt erzeugt. Hier geht es lediglich um eine Prognose und nicht um ein Budget, da sich bei einem neuen Projekt jederzeit etwas ändern kann. Die Prognose ist darauf ausgelegt, dem teilnehmenden Unternehmen die bestmögliche Einschätzung der Einnahmen und Ausgaben für den aktuellen Zeitpunkt zu geben. Sie besteht aus den fünf Elementen i) Einnahmen, ii) wiederkehrende Kosten, iii) Aufgabenkosten, iv) Finanzierung, v) Regeln und Vorschriften.

Wählbare Extraschritte:

Schritt 8) Nachhaltigkeit

MoLeWa fokussiert sich auf die Unterstützung der Transformation der Automobil- und Zulieferindustrie. Hierzu gehört auch die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen, was wiederum das Einbeziehen des Wissens über nachhaltige Unternehmenspraktiken in jedem der einzeln beschrieben Schritte voraussetzt.

Nach einer einleitenden Präsentations- und Diskussionsrunde, in der die Unternehmen ihr Wissen über Nachhaltigkeit überprüfen, werden die Definitionen von Nachhaltigkeit und Unternehmertum besprochen und das Paradoxon rund um die Wirtschaftlichkeit des nachhaltigen Unternehmertums erörtert, bevor der Fokus auf die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen[5] gerichtet wird. Zunächst wird auf die Geschichte der Nachhaltigkeitsziele eingegangen, bevor eine Dreiteilung in Umwelt-, Sozial- und Wirtschaftsziele erfolgt und die Unterziele erläutert werden.

Schritt 9) Design Thinking

Die meisten KMU besitzen keine eigene Entwicklungsabteilung. Daher ist es bei einer Transformation hin zu neuen Geschäftsmodellen und einer damit einhergehenden neuen Zielgruppe wahrscheinlich, dass die teilnehmenden Mitarbeitenden der Unternehmen nur bedingt über Wissen verfügen, wie Unternehmer ihre Dienstleistung oder ihr Produkt vom Problemverständnis über eine Reihe von Prototypen bis hin zu einer verkaufsfähigen Lösung entwickeln sollten. In diesem Schritt werden nach einer einleitenden Präsentation und Diskussion, in der die Unternehmer ihr Wissen über Design Thinking und Lösungsinterviews auffrischen, die fünf Hauptschritte des Design Thinking[6], die Grundprinzipien von Lean Startup, Beispiele für gute MVPs und die Prinzipien von Lösungsinterviews besprochen. Dann werden die Ergebnisse der Probleminterviews wiederholt und die Ergebnisse der Lösungsinterviews werden von einem der Mitarbeitenden präsentiert und anschließend von den anderen Teilnehmenden mit Input und Kritik versehen.

Design Thinking ist eine Denkhaltung, Arbeitsweise, Einstellung, Methodensammlung und ein Innovationsprozess, der immer von den Nutzerbedürfnissen ausgeht. In dessen Verlauf werden verschiedene Kreativitätsmethoden angewendet.

[5] Vereinte Nationen (2024)

[6] Organisationshandbuch Bundesministerium des Inneren und für Heimat orghandbuch.de

Schritt 10) Ideen aus Forschungsergebnissen

Wir nehmen an, dass einige teilnehmende Unternehmen ggf. selbst F&E betreiben und mit Technologietransferbüros oder Universitäten bei der Entwicklung ihrer Geschäftsideen zusammenarbeiten. Dies sind jedoch spezielle Ausgangssituationen, welche zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen können. Dieser Schritt wird optional angeboten, um die von Forschenden und Mitarbeitenden eines Unternehmens generierten Erkenntnisse und einzigartigen Ergebnisse zu berücksichtigen, deren Überführung in marktfähige Lösungen und Produkte sehr zeitaufwändig ist. Der Bedarf an Ressourcen, die Zeitvorgaben und die rechtlichen Anforderungen, die mit der Forschung selbst und der folgenden Produkteinführung verbunden sind, sind verbunden mit Herausforderungen, die in den Workshops untersucht und diskutiert werden. Dann wird analysiert, welche Konsequenzen diese Gegebenheit für jedes Projekt hat, wen man um Hilfe bitten muss, inwieweit das Probleminterview (in Bezug auf die Geschäftsidee) angepasst werden sollte und wie man dies mit Zielen, Aufgaben und Prognosen verbindet.

Schritt 11) Organisation des Unternehmens

Dieser Schritt zielt nochmals speziell auf die Herausforderungen eines Transformationsprozesses innerhalb der bestehenden Unternehmen ab. Er kann für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein, da der Schwerpunkt darauf liegt, unnötige Investitionen, bspw. in die Verwaltungsroutinen, vorzeitig zu vermeiden oder aufzuheben. Häufig übersehen die Mitarbeitenden in Unternehmen solche Prozesse, da nach einer gewissen Zeit eine interne Betriebsblindheit entsteht, die schwer zu vermeiden ist.

Mögliche Themen

- Fehlerkultur innerhalb des Unternehmens
- Motivation und Anreize
- Management von Innovationsideen
- Fördernde und hemmende Faktoren

5. Partizipative Ansätze und Verstetigung

Um die Inhalte dem teilnehmenden Unternehmen zielgerichtet zu vermitteln, wird ein *partizipativer Ansatz* im Reallabor verfolgt und umgesetzt, der in Abbildung 4 zusammengefasst ist. Dieser soll den Nutzen für die teilnehmenden Unternehmen nicht nur während der Workshops, sondern auch langfristig erhöhen, sodass sie auch nach Beendigung des Reallabors von dem gewonnenen Wissen und erlernten Fähigkeiten profitieren können.

Unser geplanter partizipativer Ansatz umfasst zwei Hauptkomponenten, die sich auf die Moderatorenseite und die Unternehmensseite verteilen und einander ergänzen sollen. Die erste Komponente betrifft die geplante Art der Durchführung und die eingesetzten Techniken während der Workshops. Die zweite Komponente zielt darauf ab, die Wirkung über das MoLeWa-Netzwerk hinaus zu verstetigen und wird durch die Weiterbildung innerhalb des teilnehmenden Unternehmens erfolgen. Beide Komponenten werden durch die bereitgestellte Plattform, das Entrepreneurship Management System (EMS), von *Entreprenerdy* erleichtert.

Abbildung 4: Von der Teilnahme an partizipativen Workshops bis hin zur Verstetigung

Workshopinteraktion

Um den größtmöglichen Nutzen und Wirkung aus Workshops zu ziehen, benötigt man eine klare Vorstellung der Ziele der Workshops sowie ein Verständnis über die verschiedenen einsetzbaren Methoden der Wissensvermittlung und der aktiven Mitarbeit seitens der Teilnehmenden. Gemeinsam mit unserem Unterauftragnehmer *Entreprenerdy* haben wir einige Formate und Techniken für dieses Intrapreneurship-Reallabor ausgewählt, die sich bei der Durchführung von Innovationsprozess-Workshops bewährt haben. Gleich drei Formate sollen die Interaktion und Aktivität der Mitarbeitenden für einen produktiven und ergebnisorientierten Innovationsprozess während der Workshops steigern: Reverse Classroom, u.a. mit Video- und Projektarbeit; Case Learning, sowie schnelle Präsentation und anregende Diskussion.

Das Format des *Reverse Classroom* hat zum Ziel, dass die Teilnehmenden des Workshops sich auf die Workshopinhalte mit Hilfe von bereitgestellter Literatur und Videos vorbereiten. Somit wird sichergestellt, dass in den Workshops nicht nur Wissensvermittlung stattfindet, sondern die so

wertvolle Zeit der Unternehmen effektiv für die Arbeit an der eigenen Produktinnovation genutzt wird. Um die Gestaltung möglichst praxisorientiert zu realisieren, wird *fallbasiertes Lernen* eingesetzt. Es hat sich durch die Erfahrungswerte unseres Unterauftragnehmers gezeigt, dass die Teilnehmenden die Inhalte besser und schneller auf ihr eigenes Unternehmen anwenden können, wenn sie mit einem Fallbeispiel arbeiten. Dieses Fallbeispiel, prägnant ausgeführt in Kapitel 4, wurde in diesem Reallabor auf die Anforderungen des Innovationsprozesses der Automobilindustrie angepasst. Diese beiden Formate unterstützen das dritte Format, *schnelle Präsentation* und *anregende Diskussion*, indem sich Zeit genommen und die Grundlagen für wirkungsvollen und ergebnisorientierten Austausch gelegt werden. Die schnelle Präsentation hat somit das Ziel, die wichtigsten Ergebnisse und Informationen der erarbeiteten Inhalte des jeweiligen Schrittes vorzustellen. Durch diese schnelle Präsentation, geschieht automatisch die so schwierige Priorisierung von Inhalten, bspw. bzgl. der Geschäftsmodell-Komponenten, und anschließend kann eine Diskussion auf gleichem grundlegendem Wissensstand erfolgen. Somit wird die Qualität der Diskussion zwischen teilnehmenden Mitarbeitenden und Moderator deutlich gesteigert und es kann zu einem regen, aktiven Austausch von Ideen, Anmerkungen und Kritik kommen. Das Ziel dieser Diskussionen wird immer sein, die bestmögliche Lösung für die Probleme im Innovationsprozess der Unternehmen zu finden und somit die Erfolgschancen für die intrapreneuriale Aktivität zu steigern.

Unternehmenszertifizierung

Die ausgewählten Mitarbeitenden der Unternehmen erhalten im Rahmen der Zertifizierung vertiefte Kenntnisse über moderne Unternehmertheorien, die S-E-A-M und das EMS. Ziel ist es, den Mitarbeitern einen gründlichen Einblick in die Anwendung von S-E-A-M, den damit verbundenen Instrumenten und pädagogischen Methoden zu geben, um die Unternehmen langfristig bei der Umsetzung von neuen Geschäftsideen und Innovationsprozessen zu unterstützen. Daher sind Hauptziele, dass die Mitarbeitenden noch besser gerüstet sind, um dem Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Projekte zu helfen, und longitudinale Erkenntnisse über den Innovationsprozess für zukünftige Intrapreneurship Reallabore gewonnen werden können. Eine Zertifizierung unterstützt daher auch andere Unternehmen, sich langfristig erfolgreich zu entwickeln, da weitere Workshopreihen zu anderen innovativen Ideen geplant und durchgeführt werden können.

Es gibt in diesem Intrapreneurship-Reallabor verschiedene Möglichkeiten der Zertifizierung. Die Zertifizierung kann zum einen über einen Online-Kurs mit neun Sitzungen über jeweils 90 Minuten über drei Wochen erfolgen, der von *Entreprenerdy* durchgeführt wird. Wie im Intrapreneurship-Reallabor basiert das Programm auf einer umgekehrten Unterrichtspädagogik (Reverse Classroom) und fallbasiertem Lernen. Zwischen den Sitzungen arbeiten die teilnehmenden Mitarbeiter an ihrem eigenen "Projekt", um aus erster Hand zu erfahren, wie dies bei den Intrapreneurship-Reallabor-Teilnehmenden erlebt wird. Sie präsentieren und diskutieren die Projekte und wie sie den Unternehmern am besten helfen können. Die zertifizierten Moderatoren werden dann als Unterstützende an der Umsetzung des Programms teilnehmen. Die Zertifizierung kann zum anderen auch während der durchgeführten Workshopreihe durch die Teilnahme an der Vorbereitung sowie der Nachbereitung der Sitzungen erhalten werden. Es besteht bei Bedarf auch die Möglichkeit einer Durchführung der Zertifizierungsworkshops nur mit den teilnehmenden Unternehmen des MoLeWa-Netzwerkes. Es wird jedoch durch den wertvollen Erfahrungsaustausch mit anderen internationalen Unternehmern während der einzelnen Sitzungen der Online-Kurs empfohlen. Das passende Vorgehen muss mit den teilnehmenden Unternehmen abgestimmt werden.

6. Fazit

Zusammenfassend betrachtet, erlaubt das geplante Konzept für das Intrapreneurship-Reallabor die Durchführung einer Reihe von Workshops, welche auf die Bedürfnisse des Innovationsprozesses der teilnehmenden Unternehmen angepasst werden können. Weiterhin kann durch das iterative Feedback der Unternehmen während der Durchführung der Workshops auf die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen gemeinsam eingegangen werden. Zudem können durch die partizipativen Ansätze und die Unternehmenszertifizierung neue Kompetenzen für zukünftige intrapreneuriale Aktivitäten aufgebaut und eine Verstetigung über das MoLeWa-Projektende hinaus erreicht werden.

Nach Durchführung der Workshops werden die daraus gewonnen Erkenntnisse von uns zusammengefasst und veröffentlicht. Dies erfolgt auf Basis der Erfahrungswerte der Moderatoren, der Protokollierungen der Workshops sowie der Feedbacks der teilnehmenden Unternehmen. Somit fließen die Auswertung und die Lessons Learned des Intrapreneurship-Reallabors in das öffentlich zugängliche Intrapreneurship-Reallabor Konzept ein. Aus Datenschutzgründen werden die besprochenen Inhalte nur im Rahmen der Vereinbarungen dargelegt. Die gewonnenen Erkenntnisse zu den Anforderungen und Bedürfnissen an ein Intrapreneurship-Reallabor der teilnehmenden Unternehmen wurden jedoch ausgeführt und Rückschlüsse auf das entwickelte Intrapreneurship-Reallabor Konzept gezogen.

7. Referenzen

Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. R. M. (2011). The role of organizational internal ecosystem in fostering intrapreneurship spirit world. Review of Business Research, 1(5), 38–51.

Amit R. & Zott C. (2001). Value creation in E-business. Strateg. Manag. J., Bd. 22, Nr. 6–7, S. 493–520, Jun. 2001, https://doi.org/10.1002/smj.187.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001) Intrapreneurship: construct refinement and cross-cul tural validation. Journal of Business Venturing. Vol.16(5), pp.495–527.

Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. J. Manag., S. 99–120.

Belousova, O., & Gailly, B. (2013). Firm intrapreneurship in a dispersed setting: Actors, behave iors, and processes. The International Entrepreneurship and Management Journal, 9.

Benitez, J., Llorens, F. J., & Perez, M. N. (2010). Information technology-enabled intrapreneur ship culture and firm performance. Industrial Management & Data Systems, 110(4), 550–566.

Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and per formance: A meta-analysis. Small Business Economics, 45, 255e278.

Blank S. (2007). Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 3. Aufl. Kalifornien: S. G. Blank.

Blanka, C. (2018). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways for ward. Review of Managerial Science, 1e43.

Calisto, M. d. L., & Sarkar, S. (2017) Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. Journal of Business Research. Vol.70 pp.44-54.

Collins J. C. und Porras J. I. (1996). Building your company's vision. Harv. Bus. Rev.

Dahle, Y., & Reuther, K. (2022). Praxisratgeber Entrepreneurship, Mit der SEAM-Methode zu erfolgreicher Unternehmensgründung und -entwicklung (Vol. 1). Springer Gabler Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36711-4

Dahle, Y., Reuther, K., Steinert, M., & Supphellen, M. (2023). Towards a systemic entrepreneur ship activity model. International Entrepreneurship and Management Journal, 19(4), 1583-1610. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00874-1

De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants. EIM research reports. Zoetermeer: EIM.

Etzkowitz H. & Leydesdorff L. (1995). The triple helix – University-industry-government rela tions: A laboratory for knowledge based economic development. EASST Rev., Bd. 14, Nr. 1.

Etzkowitz H. (1993). Enterprises from science: The origins of science-based regional economic development. Minerva, Bd. 31, Nr. 3, S. 326–360, Sep. 1993, https://doi.org/10.1007/BF01098626.

Invest Region Leipzig GmbH. (2025). *Automobil- & Zuliefererindustrie in der Region Leipzig*. In vest Region Leipzig [DE]. https://www.invest-region-leipzig.de/branchen/mobilitaet.

Hassan, M., Toulon, N. V., Semerciöz, F., & Aksel, I. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. International Business Research. Vol.5(8), pp.33-39.

Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneur ship in integrative medicine. Organization Science, 27(1), 157–172.

Hughes, M., & Mustafa, M. (2017). Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: Evi dence from an emerging economy. Journal of Small Business Management, 55(S1), 115–140.

Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harv. Bus. Rev., S. 14.

Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). Directing corporate entrepreneurship strategy in the pub lic sector to public value: Antecedents, components, and outcomes. International Public Management Journal. 19, 543e572.

Klement, B. & Schösser, F. (2023). Das Innovationsökosystem der Automobil- und Zulieferin dustrie vor den Herausforderungen von Dekarbonisierung und Digitalisierung. SWOT-Analyse. Durchgeführt durch die Universität Leipzig und das Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie – IMW. Leipzig.

Kraus, S. & Breier, M. & Jones, P. & Hughes, M., 2019. Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. International Entrepreneurship and Management Journal, Springer, vol. 15(4), pages 1247-1268, December.

Maurya A. (2012). Running Lean. Sebastopol, Kalifornien: O'Reilly.

Osterwalder A. und Pigneur Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Reuther, K., Schumann, C.-A., Borodzicz, E. P., & Johnston, J. B. (2017). Intrapreneurship employees' attitude and the appropriate working environment. *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, Madeira, Portugal, 2017, pp. 271-281, doi: 10.1109/ICE.2017.8279899.

Ries E. (2011). Lean Startup. Stanford, Kalifornien: Crown Business.

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? Journal of Business Venturing. Vol.26 pp.19-34.

Prahalad C. und Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. Harv. Bus. Rev., S. 17.

Sarasvathy S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, Acad. Manage. Rev., Bd. 26, S. 243–263.

Schilling M. (2013). Strategic Management of Technological Innovation, International Edition. McGraw-Hill-Education.

Toscher B., Dahle Y. und Steinert M. (2019). Get Give Give Make Live: An empirical comparative study of motivations for technology, youth, and arts entrepreneurship, Soc. Enterp. J. Press.

Trenks, H. (2025). *KIT-Zentrum Mensch und Technik - Forschungsblog - Blogarchiv – reall bore*. https://www.mensch-und-technik.kit.edu/reallabore.php.

Valsania, S., Moriano, J.A. & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *Int Entrep Manag J* **12**, 131–152. https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4.

Vereinte Nationen. (2024, 30. August). *17 Ziele - Vereinte Nationen - Regionales Informations zentrum für Westeuropa*. Vereinte Nationen - Regionales Informationszentrum für Westeuropa. https://unric.org/de/17ziele/.

Wirtschaftsförderung (Amt für) Leipzig. (2025). *Fokusbranche Automotive - Stadt Leipzig*. https://www.leipzig.de/wirtschaft-und-wissenschaft/branchenvielfalt/fokusbranche-automotive.

Zott C. & Amit R. (2010). Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning, Bd. 43, S. 216–226, 2010.

Zott C., Amit R. & Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. J. Manag., Bd. 37, S. 1019–1042, 2011.

Zott C. & Amit R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. Strateg. Organ., Bd. 11, Nr. 4, S. 403–411, Nov. 2013, https://doi.org/10.1177/1476127013510466.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Die Entstehung dieser Studie ist der finanziellen Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zu verdanken, welches das Projekt MoLeWa – Mobilität Leipzig im Wandel fördert.

Autorinnen und Autoren

Carolin Schmidt – Ansprechpartnerin

Max Wegener

Franziska Schösser

Fabienne Schützner

Kevin Reuther

Thorsten Posselt

Zitationsvorschlag:

Schmidt, Carolin; Wegener, Max; Schösser, Franziska; Schützner, Fabienne; Reuther, Kevin; Posselt, Thorsten (2025): Intrapreneurship Reallabor Konzept: Produktbezogene Innovationen / Ressourceneffiziente Produktion. Durchgeführt durch den Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Innovationsökonomik der Universität Leipzig. Konzept im Kontext von MoLeWa. Leipzig.

Kontaktdaten

ACOD GmbH – MoLeWa

Link zur Website

molewa@acod.de

Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Innovationsökonomik, Universität Leipzig

Link zur Website

carolin.schmidt@uni-leipzig.de