

„Excubation“ – Innovation leicht(er) gemacht

Ein vielversprechender Ansatz für Unternehmen, die neue (disruptive) Geschäftsfelder entwickeln wollen.

Für alle Unternehmen ist die gezielte Investition in neue Geschäftsfelder essenziell für den langfristigen Erfolg. Trotz großer Vorteile in Hinblick auf Ressourcen, Erfahrung und Netzwerke, tun sich insbesondere auch etablierte Unternehmen meist schwer, neue (große / „Game Changing“) Geschäftsfelder erfolgreich aufzubauen. Dabei fehlt es den Unternehmen im Gegensatz zu kleinen Start-ups oft an der notwendigen Agilität, um auf schnell ändernde Rahmenbedingungen im Innovationswettbewerb zu reagieren. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sowie in der Praxis lassen sich daher viele Hinweise finden, dass sich solche transformationelle Geschäftsfelder außerhalb der bestehenden Organisation durch weitestgehend autonome Teams besser entwickeln lassen.

Grundsätzlich ist daher zu überlegen, wie sich ein neues Innovationsmodell für transformationelle Vorhaben von deutschen Technologieunternehmen gestalten lassen kann, bei dem sich sowohl Vorteile eines Neugründungsunternehmens als auch die Vorteile einer bestehenden Organisation realisieren lassen. In diesem Zusammenhang diskutieren Baltes et al. das Konstrukt der Autonomie von Business Development-Teams. Dabei wird angenommen, dass eine möglichst hohe Autonomie die Erfolgsaussichten erhöht. Diese Autonomie sollte mit begleitendem Coaching und Interaktion des Top-Managements der Mutterorganisation gewährt werden.

Das neuartige Innovationsmodell „Excubation“ soll ein Ausweg aus den heute in vielen Unternehmen praktizierten einbahnstraßenähnlichen Innovationsprozessen sein.

Excubation leitet sich von dem lateinischen Wort Excubare ab, das so viel bedeutet wie „außen liegen“: Exkubierte Start-ups können mit schnellen Beiboote von großen Schiffen verglichen werden. Diese Beiboote werden nur für spezielle Aufgabenstellungen genutzt, wie zum Beispiel das Erkunden von unbekanntem und unsicherem Terrain. Der neue Grundansatz hinter dem Innovationsmodell Excubation ist, dass Innovationsvorhaben aus der Unternehmung ausgegründet werden, mit der klaren Perspektive, dass geeignete Start-ups („Strategic Fit“) zurück in das Unternehmen integriert werden. Durch die Nutzung einer vorher definierten Option, wäre dann ein Rückkauf der Unternehmung zu einem im Verhältnis zum regulären Marktpreis niedrigeren Preis möglich. Der Preis müsste für die wirkenden Mitarbeiter dabei so hoch sein, dass sich das Risiko und die mit einer Gründung verbundenen Anstrengungen lohnen.

Das Excubation Start-up kann sehr stark von einem Innovation-as-a-Service Angebot, wie es bspw. von der innoWerft (<http://www.innoWerft.com>) angeboten wird, profitieren; denn so kann sich das Team auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und mit Hilfe der komplementären Innovations-Services schnell wertsteigernde Assets generieren. Baden-Württemberg: Connected e.V. (bwcon, <http://www.bwcon.de>) bietet in verschiedenen Themenbereichen Special Interest Groups (SIG) an. Die Arbeitsgruppe „Excubation - Corporate Innovation mit autonomen Teams“ ermöglicht als Plattform den Austausch, die Konzeption und die Erprobung eines Innovationsmodells zur systematischen Entwicklung transformationeller Geschäftsfelder außerhalb der organisatorischen Grenzen von großen Technologieunternehmen.

Als Leiter der SIG fungieren Hans-Heinrich Siemers und Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes. Die inhaltliche und organisatorische Unterstützung von Seiten der bwcon: Geschäftsstelle erfolgt durch Marc König.

Literatur

Baltes, G., Gard, J., Katzy, B.: Managing autonomy of teams in Corporate Entrepreneurship – Evidence from small and medium firms.

Ansprechpartner

Hans-Heinrich Siemers
SAP SE
Telefon: 06227 762504
E-Mail: hans-heinrich.siemers@sap.com
www.sap.com