



# Stellhebel beim Aufbau von Corporate Start-ups

Dargestellt am Start-up-Projekt „HalloSonne“

Harald Wechselberger / Thomas Wala / Katharina Felleitner-Goll



**Mag. Harald Wechselberger, MBA** ist Manager bei der Verbund AG und war als interimistischer Geschäftsführer maßgeblich am Aufbau der HalloSonne GmbH beteiligt.



**FH-Prof. Dr. Thomas Wala, MBA** lehrt und forscht an der FH Technikum in Wien.



**Katharina Felleitner-Goll, BA MSc** lehrt und forscht an der FH Technikum Wien.

Viele Konzerne haben erkannt, dass die Entwicklung neuer Geschäftsfelder sowie das Vorantreiben von Geschäftsmodellinnovationen andere Rahmenbedingungen benötigen, als sie in den vom Tagesgeschäft geprägten Strukturen der bestehenden Unternehmensbereiche häufig vorzufinden sind. Durch die Ausgliederung von Innovationsvorhaben sollen deshalb weitestgehend eigenständig agierende Gesellschaften geschaffen werden, welche einerseits mit wertvollen Ressourcen und Know-how des Stammhauses ausgestattet werden und die insofern einen „Unfair Advantage“ gegenüber anderen Start-ups aufweisen. Andererseits sollen diese Ventures aber gleichzeitig auch über jenes agile Mindset und Instrumentarium verfügen, welche in volatilen Zeiten für ein flexibles und rasches Skalieren des Neugeschäfts vonnöten sind.

Der vorliegende Beitrag zeigt anhand des Beispiels HalloSonne auf, welche Überlegungen beim Aufbau eines Corporate Start-ups in Bezug auf dessen organisatorische Anbindung, Team, Ziele und Kultur notwendig sind und wie diese umgesetzt werden können.

## 1. Erfolgsfalle

Etablierte Unternehmen tun sich nach wie vor schwer damit, neue Geschäftsfelder zu entwickeln und radikale (Geschäftsmodell-)Innovationen umzusetzen. Insbesondere in Zeiten, in denen sie in ihrem Stammgeschäft (noch) gut verdienen, begnügen sie sich häufig mit inkrementellen Verbesserungen ihrer Marktleistungen, um Kannibalisierungseffekte zu vermeiden und keine unnötigen Risiken einzugehen. Solche Unternehmen befinden sich in der sog **Exploitation Trap**, da sie davon ausgehen, bisherige Erfolgsrezepte in optimierter Form in die Zukunft fortschreiben zu können<sup>1</sup>.

Dies gelingt in einem zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Marktumfeld – einer sog **VUCA-Welt** – jedoch immer weniger, weshalb Unternehmen heute kontinuierlich nach disruptiven Chancen und Gefahren Ausschau halten müssen, um keinen geschäftsrelevanten Trend und die daraus resultierenden Innovationsanforderungen zu verpassen.<sup>2</sup>

## 2. Corporate Start-ups

**Open Innovation** ist ein Konzept, welches vor dem skizzierten Hintergrund darauf abzielt, die Grenzen des Innovationssystems zu öffnen, um auch auf die Ideen und das Know-how unternehmensexterner Akteure zugreifen zu können. Open Innovation kann auf verschiedene Weise praktiziert werden, ua auch durch eine Zusammenarbeit mit Start-ups, deren Innovationen genutzt oder gemeinsam weiterentwickelt und skaliert werden sollen<sup>3</sup>.

Ein **Corporate Start-up** ist ein Start-up, das von einem etablierten Unternehmen gegründet wird, um neue Erfolgspotenziale zu erschließen. Corporate Start-ups können entweder intern oder extern entwickelt werden.<sup>4</sup>

- **Interne Corporate Start-ups** werden in Projektarbeit innerhalb bereits bestehender Geschäftseinheiten aufgebaut, wobei allerdings häufig eine personelle und räumliche Trennung vom Tagesgeschäft erfolgt. Erst bei Erreichung der Marktreife wird das Neugeschäft mittels Spin-off dann auch rechtlich verselbständigt.
- Ein **externes Corporate Start-up** entsteht entweder durch eine frühzeitige Ausgliederung des – im Alleingang oder gemeinsam mit Partnern – noch zu entwickelnden Neugeschäfts in eine eigene Projektgesellschaft oder aber durch die Akquisition eines bereits bestehenden Start-ups.

Corporate Start-ups unterscheiden sich von herkömmlichen Start-ups insofern, als sie auf die Ressourcen, Netzwerke und die Expertise des Mutterkonzerns zugreifen können (sog **Unfair Advantage**), um schneller zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen.<sup>5</sup> Andererseits müssen sie sich jedoch auch den besonderen Herausforderungen stellen, die mit einer Anbindung an Konzernstrukturen einhergehen können, wie zum Beispiel bürokratische Prozesse, langsamere Entscheidungsfindung und kulturelle Unterschiede.<sup>6</sup>

Die Ausgliederung von Innovationsprojekten in Corporate Start-ups ist ein Beispiel für **strukturelle Ambidextrie**. Diese teilt das Unternehmen in Exploitations- und Explorationsbereiche auf. Das in den Exploitationsbereichen zu erledigende Tagesgeschäft ist auf Effektivität und Effizienz hin zu optimieren.<sup>7</sup> Dazu sind Organisationsstrukturen und Prozesse zu formalisieren, um in Verbindung mit einem aufgabenorientierten Führungsstil möglichst stabil und fehlerfrei zu arbeiten und bestehende Routinen in kleinen Schritten inkrementell weiterzuentwickeln. Die in den Explorationsbereichen stattfindende Suche nach innovativen Geschäftsmodellen und neuen Produkten erfordert hingegen flexible Strukturen, einen visionären Führungsstil sowie eine durch Risiko-, Experimentier- und Veränderungsfreudigkeit gekennzeichnete Teamkultur (siehe Abb 1). Trotz dieser strukturellen Abgrenzung sollten Explorations- und Exploitationsbereiche nicht völlig voneinander abgeschottet sein, um eine synergetische Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu ermöglichen.<sup>8</sup>

## 3. HalloSonne

Der *Verbund* ist Österreichs größter Stromerzeuger. An die 100 Prozent der erzeugten Energie

stammt aus Wasserkraft, ergänzt durch Wind- und Wärmekraft. Als Leitunternehmen für nachhaltige Energielösungen entschied sich der *Verbund* dazu, die bestehende Produktpalette um neue Photovoltaik-Angebote sowohl für Geschäfts- als auch für Privatkunden zu ergänzen. Das neue B2C-Angebot war aus *Verbund*-Sicht auch insofern als Innovation zu werten, als es intensiv auf Digitaltechnologien (zB Online-Planner, Energiemonitoring-App etc) setzte und in puncto Ertragsmodell neben einer Kaufvariante auch verschiedene Mietoptionen vorsah. Um optimale Rahmenbedingungen für eine rasche Skalierung zu schaffen, sollte das B2C-Angebot daher in einer separaten Organisationseinheit entwickelt und unter einer eigenständigen Marke vertrieben werden.

#### 4. Stellhebel

Im Zuge des Aufbaus von *HalloSonne* waren ua Entscheidungen in Bezug auf die organisatorische Anbindung, das Team, die Ziele sowie die Kultur des Start-ups zu treffen. Da nicht nur die einschlägige Literatur, sondern auch das Konzernmanagement diesen vier **Stellhebeln** eine besonders hohe Erfolgsrelevanz beimaß,<sup>9</sup> werden sie in der Folge gemeinsam mit den dazu bei *HalloSonne* jeweils angestellten Umsetzungsüberlegungen vorgestellt.

##### 4.1. Organisatorische Anbindung

Nachdem eine initiale Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalyse positive Erfolgsaussichten anzeigte, war zu entscheiden, ob das Neugeschäft in einer bestehenden Konzerngesellschaft entwickelt werden sollte oder ob gleich zu Beginn eine **Ausgründung** erfolgt. Im Fall von *HalloSonne* entschied man sich für Letzteres.

Zwar haben interne Ventures den Vorteil, dass sich der Aufbau des Neugeschäfts durch den **Transfer von Ressourcen und Know-how** aus dem Stammhaus zunächst noch einfacher gestalten lässt. Auf der anderen Seite vergrößern sich durch die bei einer externen Entwicklung stärkere Abnabelung vom Stammhaus regelmäßig auch die **Entscheidungs- und Handlungsspielräume** der Manager, was sich positiv auf deren Wirksamkeitsempfinden und damit auch auf deren Motivation auswirken sollte. Damit sich dieser Effekt auch tatsächlich einstellt, bedarf es freilich von Anfang an transparenter und keinesfalls zu eng geschnürter Spielregeln in Bezug auf Governance-relevante Themen wie etwa Personalrekrutierung, Softwareeinsatz, Beschaffung, Buchhaltung etc.<sup>10</sup>

Letztlich wollte man durch die frühzeitige Ausgliederung von *HalloSonne* ein „Speedboot“ schaffen, welches nicht durch konzerninterne Bürokratien in seiner nach agilen Prinzipien erfolgenden **Selbststeuerung** und der damit angestrebten Erreichung einer möglichst kurzen Time-to-Market und anschließenden Skalierung behindert werden sollte.

Das über die *Verbund Ventures GmbH* (= CVC-Einheit) bestehende hundertprozentige Beteiligungsausmaß sollte im Zuge künftiger Finanzierungsrunden auf bis zu 50 Prozent verwässert werden. Die spätere Hereinnahme **strategischer**

**Investoren** erschien insofern angezeigt, als empirischen Untersuchungen zufolge die durchschnittliche Wertsteigerung von Carve-out-Unternehmen, über die das ehemalige Mutterunternehmen keinen beherrschenden Einfluss mehr ausübt, im Schnitt signifikant höher ausfällt als von Carve-out-Unternehmen, die weiterhin durch das Mutterunternehmen beherrscht werden.<sup>11</sup>

Ambidextrie bzw. ambidextres Verhalten			
verfolgt gleichzeitig Exploitation und Exploration, um kurz- und langfristig erfolgreich zu sein			
Verhalten	Zielsetzung	<b>Exploitation (Effizienz)</b> kurzfristigen Kundenwunsch erfüllen	<b>Exploration (Innovation)</b> langfristigen Kundenwunsch erfüllen
	Aufgabe	<b>Effiziente &amp; effektive Abwicklung</b> bestehender Produkte und Geschäfte; inkrementelle Innovation	<b>Suche, Verknüpfung, Meinungsbildung, kreative Entwicklung</b> neuer Produkte und Geschäfte; radikale Innovation
	Kultur	Effizienz, geringes Risiko, Stabilität, hohe Qualität	Risikofreude, Geschwindigkeit, Flexibilität, Experimentieren
Rahmenbedingungen	KPIs & Maßstäbe	Margen, Profit, Produktivität, Kosten, Profit und Qualität	Meilensteine, Wachstum, Erkenntnisse, Neuheitsgrad
	Strukturen & Prozesse	klare und formale Prozesse und Verantwortlichkeiten, Routine, mechanisch	ganzheitlich, anpassungsfähig, iterativ, nicht-Routine, organisch
	Mitarbeiter	„Umsetzer“, Spezialisten	Unternehmer, Generalisten
	Führungsstil	autoritär, top down	visionär, involvierend

Abb 1: Ambidextrie<sup>12</sup>

*HalloSonne* ist ein vom *Verbund* nach einer knapp einjährigen Explorationsphase Anfang 2022 gegründetes Corporate Start-up, das Photovoltaik-Anlagen an Hausbesitzer vertreibt. *HalloSonne* bietet umfassende Beratungsleistungen und besorgt die Beschaffung der gesamten Hard- und Software. Im Sinne eines One-Stop-Shops übernimmt das Unternehmen außerdem die Dach-Montage und kümmert sich schließlich auch noch um sämtliche Behördenwege (siehe Abb 2). Die Vision des Unternehmens lautet, es möglichst vielen Menschen zu ermöglichen, ihr Zuhause einfach und günstig mit Sonnenenergie zu versorgen und so einen Beitrag zu einer emissionsfreien Energiezukunft zu leisten.

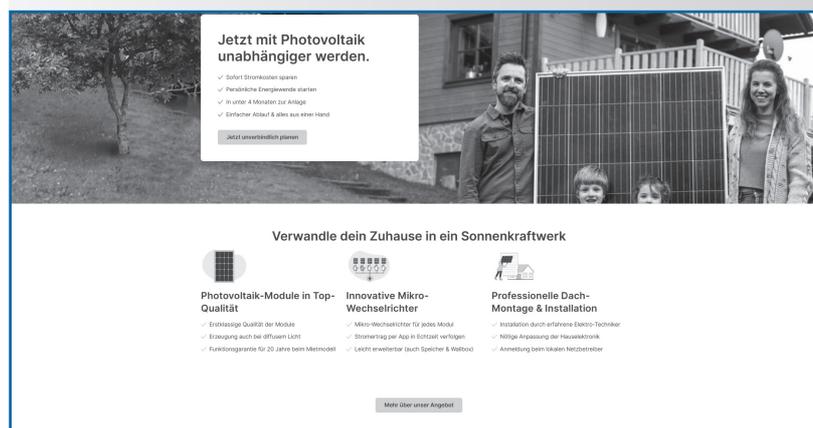


Abb 2: HalloSonne<sup>13</sup>

#### 4.2. Team

Was die personelle Zusammensetzung des **Start-up-Teams** betraf, entschied man sich im Fall von *HalloSonne* für eine ausgewogene Mischung aus erfahrenen Stammhausmanagern und extern rekrutierten Fach- und Führungskräften:<sup>14</sup>

■ Die aus dem Konzern **entsandten Manager** sollten aufgrund ihrer guten konzerninternen Vernetzung eine reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Konzerngesellschaften sicherstellen. Gleichzeitig sollten sie als Kulturbotschafter die im Konzern als zentral erachteten Werthaltungen und Verhaltensregeln in das neu gegründete Unternehmen einbringen, ohne dabei jedoch dessen Start-up-Mentalität zu untergraben. Nach erfolgreicher Markterprobung sollten sich die Stammhausmanager allerdings wieder aus dem Start-up zurückziehen und ihre Leitungsfunktionen an ein Follow-up-Team übergeben, um in der Folge auf Basis des beim Aufbau von *HalloSonne* gesammelten Know-hows weitere Company-Building-Projekte des Konzerns in beratender Funktion begleiten zu können.<sup>15</sup>

■ In Bezug auf die von außen **rekrutierten Manager** achtete man vor allem auf Entrepreneurship-Skills (zB Kreativität, Umsetzungsorientierung, Risikobereitschaft etc), deren Vorhandensein bereits in vergleichbaren Start-up-Projekten unter Beweis gestellt werden konnte.<sup>16</sup>

Im Falle eines Verzichts auf eine Rekrutierung gründererfahrener Manager hätten die dem Start-up-Team dann fehlenden Entrepreneurship-Kompetenzen gegebenenfalls auch über eine Zusammenarbeit mit einem externen **Company Builder** eingebracht werden können<sup>17</sup>. Im Fall von *HalloSonne* war dies jedoch nicht notwendig.

Im Übrigen war man sich bei *HalloSonne* von Anfang an darüber einig, dass ein reibungsloser Transfer von Ressourcen und Know-how aus dem Stammhaus neben klaren Kommunikations-, Reporting- und Eskalationspfaden nicht zuletzt auch einer sichtbaren Unterstützung des Vorhabens durch das **Topmanagement des Stammhauses** bedurfte.<sup>18</sup>

#### 4.3. Ziele

Nach Klärung der gesellschaftsrechtlichen, personellen und sonstigen Rahmenbedingungen galt es in der Folge, mit der Führungsmannschaft des Start-ups einen ambitionierten – jedoch gleichzeitig auch realistischen – Zielkatalog zu vereinbaren und diesen in einen entsprechenden **Business Plan** überzuleiten.<sup>20</sup>

In strategischer Hinsicht stand zunächst die Erreichung von Wachstumszielen (zB Zugriffe auf die Homepage, durchgeführte Installationen, Mitarbeiter Einstellungen etc) im Vordergrund, während Erfolgs- und Cashflowziele eher den Charakter von am Wachstumspfad einzuhaltenden Nebenbedingungen annahmen.<sup>21</sup> Auf diese Weise sollte die für einen nachhaltigen Markterfolg als wesentlich erachtete kritische Größe möglichst rasch erreicht werden. Gleichzeitig wurde seitens der Konzernleitung von Anfang an klargestellt, dass die für das Wachstum notwendigen Investitionsmittel nur tranchenweise bei Inaussichtstellung einer positiven Geschäftsentwicklung zur Verfügung gestellt werden; hätte sich an den vereinbarten Meilensteinterminen abgezeichnet, dass der Erfolg nachhaltig ausbleiben wird, wäre das Start-up zügig abgewickelt worden, um keine weiteren Ressourcen zu verschwenden.<sup>22</sup>

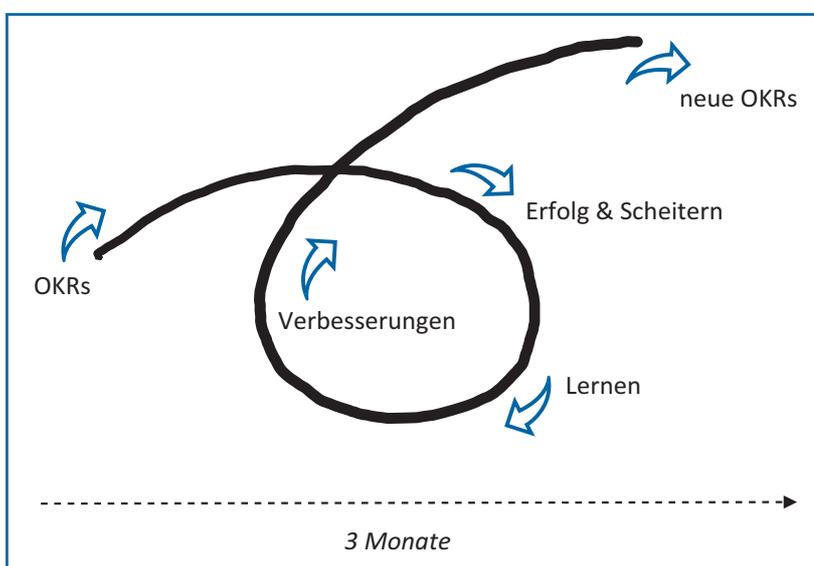
Methodisch ging man bei *HalloSonne* in Bezug auf Zielformulierung und -umsetzung nach der **OKR-Methode** vor. OKR (Objectives Key Results) ist ein agiles Framework, welches die Unternehmensziele konsequent mit den Zielen und Aufgaben von Teams und einzelnen Mitarbeitern verbindet. Die Ziele werden im OKR-Prozess für einen Zeitraum von drei Monaten in Form von maximal drei handlungsanleitenden und inspirierenden Meilensteinen (Objectives) und den zur späteren Messung des Zielerreichungsgrads benötigten Schlüsselergebnissen (Key Results) definiert. Dabei kommen die Zielinhalte zu rd 40 Prozent top-down aus der Strategie und zu rd 60 Prozent bottom-up aus den operativen Bereichen selbst.

Am Ende eines OKR-Zyklus werden die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den drei Monaten gezogen (Lessons Learned) und direkt in die Zielplanung des nächsten Zyklus eingebracht. Auf diese Weise entsteht eine kontinuierliche Lernschleife für die organische Weiterentwicklung des Unternehmens (siehe Abb 3).<sup>23</sup>

Auf eine **Incentivierung** des Follow-up-Teams mittels gewinnabhängiger Vergütung wurde angesichts der in der Wachstumsphase nur zweitrangigen Erfolgsziele vorerst verzichtet.<sup>24</sup> Allerdings erhielten die *HalloSonne*-Manager virtuelle Kauf-Optionen für Anteile an der Gesellschaft, welche sie nach Ablauf einer mehrjährigen Sperrfrist ausüben können.

Wenngleich an dieser Stelle keine konkreten Performance-Kennzahlen veröffentlicht werden können, sei dennoch darauf hingewiesen, dass *HalloSonne* seine ambitionierten Ziele bis dato stets deutlich übertreffen konnte.<sup>25</sup>

Abb 3: OKR-Methode<sup>19</sup>



#### 4.4. Kultur

Wenngleich sich eine gewünschte **Unternehmenskultur** nicht verordnen lässt, ist es dennoch wichtig, auch diesbezügliche Vorstellungen zu entwickeln, um deren Umsetzung in der Folge durch adäquate Führungsstile, Anreizsysteme und Arbeitsmethoden unterstützen zu können.<sup>26</sup>

Im Fall von *HalloSonne* verständigte man sich auf einige zentrale Kulturmerkmale, welche das Start-up auszeichnen sollten und deren Eckpunkte dementsprechend in einem **Mission Statement** schriftlich festgehalten wurden.

- **Sinnstiftung:** Jedes Unternehmen kann langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Sie wollen wissen, wofür ihr Unternehmen steht und welchen tieferen Sinn ihre Arbeit hat. Sie wollen zu positiven Zielen beitragen, eigene Entscheidungen treffen und selbständig handeln. Daraus resultiert eine emotionale Bindung zum Unternehmen, aus der sich wiederum ein hohes Engagement der Mitarbeiter ableitet. Bei *HalloSonne* sehen sich die Mitarbeiter als Pioniere im Umstellungsprozess auf eine emissionsfreie und gleichzeitig leistbare Energie-Zukunft.<sup>27</sup>
- **Transparenz:** Selbstorganisiertes und wertebasiertes Arbeiten setzen Vertrauen in die Motive und Kompetenzen der Mitarbeiter voraus. Ein solches Vertrauen wird sich aber nur dann einstellen, wenn die Mitarbeiter auf alle für ihre Arbeit relevanten Daten und Informationen zugreifen können. Bei *HalloSonne* wird eine hohe Transparenz ua durch gegenseitig einsehbare Terminkalender, weitreichende Zugriffsrechte im Dokumentenmanagementsystem, die interne Offenlegung aller Geschäftszahlen sowie regelmäßige Q&A-Sessions mit der Unternehmensleitung hergestellt.
- **Feedback:** Eine positive Feedbackkultur ermutigt dazu, hierarchie- und abteilungsübergreifend zu kommunizieren, Lob und Kritik frei zu äußern und Kollegen sowie Vorgesetzten fortlaufend zu spiegeln, wie ihr Verhalten auf andere wirkt. Nur häufige und stets die Sachebene betreffende Rückmeldungen, in deren Rahmen hervorragende Leistungen gewürdigt werden und die einen produktiven Umgang mit Fehlern gewährleisten, ermöglichen ein kollektives Lernen und die damit einhergehenden kontinuierlichen Verbesserungen.
- **Kundenorientierung:** Eine hohe Kundenorientierung beinhaltet die regelmäßige Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren systematische Umsetzung. Bei *HalloSonne* wird Kundenorientierung ua durch erstklassige Produktqualität, exzellente Beratung, umfassende Serviceleistungen, ein professionelles Beschwerdemanagement sowie regelmäßige Kundenzufriedenheitsmessungen sichergestellt.
- **Experimentierfreude und Veränderungsbereitschaft:** Neue Technologien sowie veränderte Kundenanforderungen verlangen

von Unternehmen und damit auch von deren Mitarbeitern ein höheres Maß an Kreativität, Experimentierfreude und Veränderungsbereitschaft. Dies soll bei *HalloSonne* ua durch eine gezielte Rekrutierung von Querdenkern, einschlägige Trainingsangebote (zB Design Thinking, Lean Startup etc), die Anwendung des Konsentprinzips in Meetings, eine fehler-tolerante Personalführung sowie die Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens erreicht werden.

- **Servant Leadership:** Eine erfolgreiche Personalführung zielt darauf ab, die Mitarbeiter auf die Unternehmensziele hin auszurichten und optimale Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, damit diese ihr volles Leistungspotenzial entfalten und so ihre Aufgaben weitestgehend selbstorganisiert erledigen können. Zu diesem Zweck wurden bei *HalloSonne* in Anlehnung an das Konzept des Servant Leadership zentrale Führungsgrundsätze entwickelt, denen zufolge die Führungskräfte verstärkt als Coaches und Sparringpartner ihrer Mitarbeiter agieren sollen. In dieser Rolle vereinbaren sie smarte Ziele mit ihren Mitarbeitern, beseitigen Hindernisse am Weg zur Zielerreichung, geben Feedback zu erbrachten Leistungen und leben notwendige Veränderungen selbst vor.<sup>28</sup>

#### Auf den Punkt gebracht

Corporate Start-ups eröffnen Traditionsunternehmen eine zusätzliche Chance, in einem zunehmend volatilen Umfeld zu innovieren. Im Fall von *HalloSonne* hat sich gezeigt, dass die durch eine Ausgliederung erreichbare personelle, räumliche und organisatorische Trennung vom Mutterkonzern hilfreich sein kann, um neue Geschäftsmodelle mit der erforderlichen Geschwindigkeit und Agilität vorantreiben und umsetzen zu können. Gleichzeitig bietet die Mischung aus Konzernumfeld und Start-up-Kultur beiden Unternehmen die Möglichkeit, voneinander zu lernen und von den gegenseitigen Vorteilen zu profitieren.<sup>29</sup>

Dabei können Aufbau und Skalierung eines Corporate Start-ups – auch in Anbetracht jeweils individueller Rahmenbedingungen (zB in Bezug auf Branche, Synergiepotenziale, Innovationsgrad etc) – zweifellos auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen.<sup>30</sup> Denn auch hier gilt der Grundsatz: „Viele Wege führen nach Rom.“ Wenngleich somit kein Patentrezept existiert, so können auf der Grundlage von Erfahrungswissen sowie mit Blick in die Literatur dennoch einige zentrale Stellschrauben identifiziert werden, die den Erfolg eines Corporate Start-ups mit einiger Wahrscheinlichkeit begünstigen. Diese am praktischen Beispiel von *HalloSonne* in möglichst kompakter Form darzustellen, war das Ziel des vorliegenden Beitrags.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Hajizadeh-Alamdary/Kuckertz, Corporate Entrepreneurship als neues Unternehmertum? Warum große Unternehmen externe Innovationsimpulse suchen und sich mit kleinen Start-ups vernetzen, in *Keuper/Schomann* (Hrsg), Entrepreneurship heute -- unternehmerisches Denken angesichts der Herausforderungen einer vernetzten Wirtschaft (2015) 4 (6 f); *Kötting/Kuckertz*, Innovationsförderung durch Corporate Venturing, Ideen- und Innovationsmanagement 2018, 4 (4).
- <sup>2</sup> *Gutmann/Maisch*, Corporate-Venturing-Praktiken im Intrapreneurship und das Potenzial von Corporate Venture Buildern, in *Kraus/Kreitenweis/Jeraj* (Hrsg), Intrapreneurship (2022) 109 (110).
- <sup>3</sup> *Gutmann/Maisch* in *Kraus/Kreitenweis/Jeraj* 109 (122); *Baurek-Karlic*, Technologie, Wirtschaft, Innovation. Von der Digitalstrategie zu Corporate Venturing, CFO aktuell 2016, 132 (132); *Eichen/Mack Thomas/Matzler*, Die Power von Start-ups nutzen, Harvard Business Manager 2018, 34 (34).
- <sup>4</sup> *Gruber/Henkel*, Corporate Venturing, in *Albers/Gassmann* (Hrsg), Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement (2005) 137 (140 f); *Emran*, Corporate Startups: Modeerscheinung oder Zukunftsmodell? [https://www.einstein1.net/corporate-startups/#:~:text=Der%20gro%C3%9Ffe%20Vorteil%20f%C3%BCr%20Corporate,f%C3%BCr%20ein%20Corporate%20Startup%20verbunden.\(Zugriff%20zuletzt%20am%2021.%205.%202023\).](https://www.einstein1.net/corporate-startups/#:~:text=Der%20gro%C3%9Ffe%20Vorteil%20f%C3%BCr%20Corporate,f%C3%BCr%20ein%20Corporate%20Startup%20verbunden.(Zugriff%20zuletzt%20am%2021.%205.%202023).)
- <sup>5</sup> *Ziegler*, Corporate Startups: Unternehmensinterner Nährboden für digitale Geschäftsmodelle – dargestellt am Beispiel der Last Mile Lösung pakadoo, in *Proff/Fojcik* (Hrsg), Mobilität und digitale Transformation (2018) 393 (398); *Staeritz*, Evolution durch Corporate Venture Building, in *Weber/Elz* (Hrsg), Corporate-Startup-Partnerschaften<sup>1</sup> (2022) 159 (167); *Emran*, Corporate Startups: Modeerscheinung oder Zukunftsmodell? [https://www.einstein1.net/corporate-startups/#:~:text=Der%20gro%C3%9Ffe%20Vorteil%20f%C3%BCr%20Corporate,f%C3%BCr%20ein%20Corporate%20Startup%20verbunden.\(Zugriff%20zuletzt%20am%2021.%205.%202023\).](https://www.einstein1.net/corporate-startups/#:~:text=Der%20gro%C3%9Ffe%20Vorteil%20f%C3%BCr%20Corporate,f%C3%BCr%20ein%20Corporate%20Startup%20verbunden.(Zugriff%20zuletzt%20am%2021.%205.%202023).)
- <sup>6</sup> *Hühne*, Studie: Corporate-Startup-Partnerschaften verschicken viel Potenzial, <https://www.mckinsey.de/news/presse/studie-zu-corporate-startup-partnerschaften-in-deutschland-2020zual> (Zugriff zuletzt am 21. 5. 2023).
- <sup>7</sup> *Gutmann/Maisch* in *Kraus/Kreitenweis/Jeraj* 109 (111).
- <sup>8</sup> *Olivan/Schimpf*, Ambidextre Organisation als Stellhebel zur erfolgreichen Entwicklung radikaler Innovationen, Ideen- und Innovationsmanagement 2018, 112 (112 ff).
- <sup>9</sup> Stellvertretend für eine Vielzahl an Studien, welche sich mit Erfolgsfaktoren für Start-Ups auseinandersetzen, sei hier auf *Santisteban/Mauricio*, Systematic literature review of critical success factors of Information Technology start-ups, Academy of Entrepreneurship Journal 2017, 1 (1 ff) verwiesen.
- <sup>10</sup> *Ziegler* in *Proff/Fojcik* 393 (397); *Emran*, Corporate Startups: Modeerscheinung oder Zukunftsmodell? [https://www.einstein1.net/corporate-startups/#:~:text=Der%20gro%C3%9Ffe%20Vorteil%20f%C3%BCr%20Corporate,f%C3%BCr%20ein%20Corporate%20Startup%20verbunden.\(Zugriff%20zuletzt%20am%2021.%205.%202023\).](https://www.einstein1.net/corporate-startups/#:~:text=Der%20gro%C3%9Ffe%20Vorteil%20f%C3%BCr%20Corporate,f%C3%BCr%20ein%20Corporate%20Startup%20verbunden.(Zugriff%20zuletzt%20am%2021.%205.%202023).)
- <sup>11</sup> *Pfennig/Busch*, Erfolgsfaktoren für Carve-outs, Controlling & Management Review 2021, 44 (46).
- <sup>12</sup> *Olivan/Schimpf*, Ideen- und Innovationsmanagement 2018, 112 (113).
- <sup>13</sup> Siehe <https://www.hallosonne.com/> (Zugriff zuletzt am 30. 4. 2023).
- <sup>14</sup> *Borchers*, Zehn Jahre Corporate-Startup-Kollaboration, in *Weber/Elz* (Hrsg), Corporate-Startup-Partnerschaften<sup>1</sup> (2022) 119 (122); *Gruber/Henkel* in *Albers/Gassmann* 137 (145).
- <sup>15</sup> *Peter*, Corporate Company Builder, Wirtschaftsinformatik & Management 2018, 68 (68 ff).
- <sup>16</sup> *Schneider*, Chemovator: Von der Idee zum Unternehmen in nur zwei Jahren., Ideen- und Innovationsmanagement 2021, 99 (101).
- <sup>17</sup> *Gutmann/Maisch* in *Kraus/Kreitenweis/Jeraj* 109 (120); *Dieckmann/Janner/Hinze/Haß/Grube*, Inkubatoren und Acceleratoren – Mehr als nur Wachstumskapital, in *Hoppe* (Hrsg), Praxishandbuch Finanzierung von Innovationen (2021) 53 (60).
- <sup>18</sup> *Gutmann/Maisch* in *Kraus/Kreitenweis/Jeraj* 109 (126); *Staeritz* in *Weber/Elz*<sup>1</sup> 159 (170); *Borchers* in *Weber/Elz*<sup>1</sup> 119 (131); *Gruber/Henkel* in *Albers/Gassmann* 137 (145 f); *Kötting/Kuckertz*, Ideen- und Innovationsmanagement 2018, 4 (7); *Haberstock*, Corporate Venturing als Antwort auf disruptive Innovationen im Mittelstand, Ideen- und Innovationsmanagement 2016, 72 (78); *Haas*, Corporate Startups: Darauf müssen Gründerunternehmen achten, <https://www.trendingtopics.eu/corporate-startups-darauf-muessen-gruenderunternehmen-achten/> (Zugriff zuletzt am 21. 5. 2023).
- <sup>19</sup> Siehe <https://murakamy.com/okr> (Zugriff zuletzt am 31. 5. 2023).
- <sup>20</sup> *Borchers* in *Weber/Elz*<sup>1</sup> 119 (122).
- <sup>21</sup> *Hajizadeh-Alamdary/Kuckertz* in *Keuper/Schomann* 4 (12); *Gruber/Henkel* in *Albers/Gassmann* 137 (147); *Haberstock*, Ideen- und Innovationsmanagement 2016, 72 (78).
- <sup>22</sup> *Ziegler* in *Proff/Fojcik* 393 (398); *Kötting/Kuckertz*, Ideen- und Innovationsmanagement 2018, 4 (8); *Sedlacek*, Wie Mittelständler zukunftsicher werden, <https://www.computerwoche.de/a/wie-mittelstaendler-zukunftssicher-werden,3548417> (Zugriff zuletzt am 21. 5. 2023).
- <sup>23</sup> *Artz/Döring*, OKRs im deutschen Mittelstand, Controlling & Management Review 223, 18 (18 ff); *Alberti*, Wie die Einführung von OKRs gelingt, Controlling & Management Review 2023, 28 (28 ff).
- <sup>24</sup> *Haas*, Corporate Startups: Darauf müssen Gründerunternehmen achten, <https://www.trendingtopics.eu/corporate-startups-darauf-muessen-gruenderunternehmen-achten/> (Zugriff zuletzt am 21. 5. 2023).
- <sup>25</sup> Daraus darf freilich nicht der Schluss gezogen werden, dass der Aufbau und die Skalierung von *HalloSonne* stets friktionsfrei und ohne jegliche Probleme erfolgte.
- <sup>26</sup> *Haberstock*, Ideen- und Innovationsmanagement 2016, 72 (78).
- <sup>27</sup> *Gutmann/Maisch* in *Kraus/Kreitenweis/Jeraj* 109 (126).
- <sup>28</sup> *Rawitzer*, Servant Leadership: der dienende Führungsansatz als Erfolgsfaktor, Zeitschrift Führung + Organisation 2022, 387 (387 ff.).
- <sup>29</sup> *Ziegler* in *Proff/Fojcik* 393 (402 f).
- <sup>30</sup> *Hühne*, Studie: Corporate-Startup-Partnerschaften verschicken viel Potenzial, <https://www.mckinsey.de/news/presse/studie-zu-corporate-startup-partnerschaften-in-deutschland-2020zual> (Zugriff zuletzt am 21. 5. 2023).