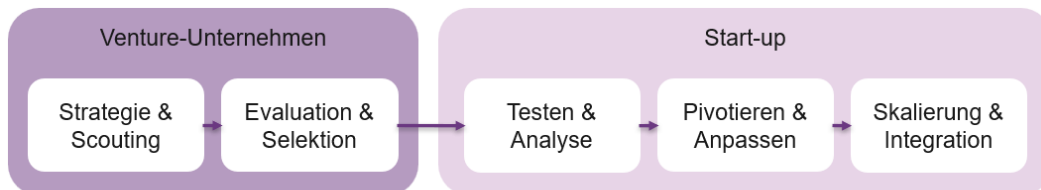


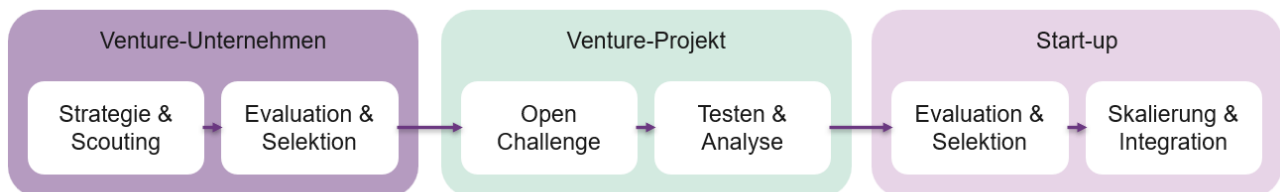
Start-ups aus dem Brutkasten

Wie Unternehmen Innovationen gezielter und risikoärmer entwickeln können

Viele Unternehmen stehen vor einem strukturellen Innovationsproblem: Mit zunehmendem Erfolg verfestigen sich Prozesse, Strukturen und kulturelle Muster. Diese sogenannten organisationalen Altlasten machen es schwer, radikale Innovationen zuzulassen. Statt Neues zu wagen, wird Bestehendes optimiert. Oft zu lange.



Push-Ansatz im Corporate Venturing



Pull-Ansatz im Corporate Venturing

Warum klassisches Corporate Venturing an Grenzen stösst

In grösseren Organisationen dominiert häufig ein Push-Ansatz: Start-ups werden gescoutet, finanziert und anschliessend an die eigene Strategie angepasst. Das klingt effizient, ist aber riskant. Denn zentrale Fragen wie Product-Market-Fit, Team-Market-Fit oder strategische Passung werden oft erst nach der Investition geklärt. Die Folge sind kostspielige Pivots, Reibungsverluste und im schlimmsten Fall Fehlinvestitionen.

Der Pull-Ansatz: Innovation systematisch vorbereiten

Eine Alternative ist ein Pull-Ansatz im Venturing. Hier werden Start-ups nicht gesucht, sondern gezielt entwickelt. Ausgangspunkt ist eine klar formulierte strategische Fragestellung des Unternehmens, eine sogenannte Open Challenge. Weltweit arbeiten Innovatoren, Unternehmer und Wissenschaftler an dieser Herausforderung, begleitet durch strukturierte Markt- und Teamvalidierung.

Der entscheidende Unterschied: Die wichtigsten Annahmen werden vor der eigentlichen Gründung getestet. Erst wenn Marktbedarf, Team und Strategie zusammenpassen, entsteht ein Start-up. Damit sinkt das Risiko erheblich, und die strategische Zielsetzung bleibt erhalten.

Was Unternehmen konkret gewinnen

Der Pull-Ansatz bietet drei wesentliche Vorteile:

- Weniger Risiko: Start-ups werden erst gegründet, wenn zentrale Unsicherheiten geklärt sind.
- Hohe strategische Passung: Innovationen entstehen innerhalb klarer Leitplanken.
- Effizienterer Ressourceneinsatz: Pivots werden vorweggenommen, nicht teuer nachgeholt.

Fazit

Klassisches Corporate Venturing im Push-Modus ist kein „falscher“ Ansatz, aber es ist ein teures Risikomodel, welches nur von Grossunternehmen genutzt werden kann.

Venturing im Pull-Modus dreht die Logik um. Indem Product-Market-Fit, Team-Market-Fit und Strategy-Fit vor der Gründung und vor grösseren Investitionsentscheiden validiert werden, wird Innovation kalkulierbarer. Unternehmen reduzieren Fehlinvestitionen, behalten die strategische Leitplanke und können Ressourcen gezielter in jene Vorhaben lenken, die nachweislich reif sind. So wird aus „Start-ups scouten und anpassen“ ein systematisches Venture Building mit deutlich geringerem Risiko und höherer Erfolgswahrscheinlichkeit bei gleichzeitig besserer strategischer Wirkung.

Am Institut für Organisation und Leadership der OST

Um Unternehmen genau dabei zu unterstützen, entwickeln wir ein «StartUp Production System» (SPS). SPS ist eine Innovationsplattform, die Unternehmen hilft, ihr zukünftiges Geschäftsmodell gemeinsam mit jungen, global vernetzten Talenten zu entwickeln – praxisnah, kreativ und kollaborativ.

Der Prozess beginnt mit einem sogenannten Case: einer realen Unternehmenssituation, ähnlich wie eine MBA-Fallstudie – aber ohne vorgegebene Lösung. Der Case beschreibt die Geschichte, Stärken und aktuellen Herausforderungen einer Unternehmung. Als Beispiel haben wir die Plattform [BeeUp](#) – ein Spin-Off unseres Instituts – genutzt.

[Hier geht's zum vollständigen Zeitschriftenartikel](#)