Organizational Learning through Corporate Accelerators

How corporates implement entrepreneurial knowledge

Graduates:	Lena Katharina Bödeker Henrik Johannes Kalow M.Sc. Organizational Innovation and Entrepreneurship
Supervisor:	Francesco Di Lorenzo

Submission date:	15th of May 2017
Number of pages:	105
Number of characters:	245.625

Abstract

The rising emergence of corporate accelerators that involve partnerships between well-established corporations and entrepreneurial ventures have become a prominent trend across businesses throughout the world. As executives of well-established organizations have recognized that access to knowledge outside of the companies' realm is necessary to foster innovation, corporate accelerators are regarded to constitute a promising source of external knowledge and, in turn, innovation. Nevertheless, many organizations are still experimenting with capturing value from these new business models as only few research has been carried out on this new business model. Therefore, the present thesis closes this research gap by analyzing how corporate accelerators can create value for their mother organizations and foster innovation through organizational learning. More concretely, the authors aim at finding which internal and external components provide the basis for enhancing organizational learning within organizations with specific attention given to the knowledge transfer process between the corporate accelerator and organization.

In order to arrive at these underlying components, the study employs a case study with the Airbus BizLab. The corporate accelerator of the international aircraft manufacturer Airbus. In doing so, the authors conducted eight in-depth interviews with multiple stakeholders including employees from Airbus, the corporate accelerator and the start-ups hosted in the BizLab. Drawing on the analysis of the findings based on the Gioia method, the authors arrive at a conceptual framework with three aggregate dimensions of organizational components, which include (1) *human factors* referring to the employees' mindset, their learning attitude and willingness to change, (2) *contextual factors* relating to organizational structures, organizational culture and industry environment, and (3) *methods* encompassing novel approaches, communication and multiple touchpoints. One of the research's main implications is that these components constitute both, enablers as well as barriers to organizational learning. While some of the components are considered to nurture knowledge transfer, especially structures and systems can have a strong impact on hindering this process. Furthermore, some components can be influenced more easily while others can only be impacted partially. Moreover, some components require a rather long-term approach to be changed while others can be impacted within a short time span.

Overall, the thesis contributes to the academic debate on corporate accelerators by drawing attention to the components which influence organizational learning through corporate accelerators. Additionally, it provides a basis for strategic decision-making of accelerator managers and other relevant stakeholders.

Table of Contents

List of Abbreviations v
List of Figures and Tables vi

1 Introduction 7
1.1 Background of the Study 7
1.2 Problem Definition 8
1.3 Objective of the Study and Research Question 9
1.4 Significance of the Study 10
1.5 Thesis Structure 11
2 Literature Review 12
2.1 Definitions 12
2.1.1 Corporate Venture Capital Funds 12
2.1.2 Seed Accelerators 14
2.1.3 Corporate Accelerators 18
2.2 The Reasoning Behind Corporate Accelerators 19
2.2.1 Historical Emergence 20
2.2.2 Early Development and Prevalence 21
2.2.3 Industrial Sectors and Portfolio Firms 24
2.3 Organizational Learning 26
2.3.1 Basic Concept 26
2.3.2 Knowledge Transfer 32
2.3.3 Theoretical Frameworks 33
2.3.3.1 Behavioral Theory of the Firm 33
2.3.3.2 Theory of Action Perspective 34
2.3.3.3 Knowledge Management Environment 36
2.3.3.4 Theoretical Framework Summary 37
2.3.4 Corporate Entrepreneurship 38
2.4 Proposition Derivation 39
3 Methodology and Research Design 41
3.1 Philosophy of Science 41
3.2 Research Approach 43
3.2.1 Purpose of the Study 43

3.2.2 Qualitative Approach ... 43
3.3 Data Collection ... 45
3.3.1 Observation ... 45
3.3.2 Interviewing ... 46
3.3.3 Recruitment Procedure ... 47
3.3.4 Maximum Variation Sampling ... 47
3.3.5 Triangulation ... 48
3.3.6 Interview Questions ... 48
3.4 Data Analysis ... 52
4 Airbus: The Case at Hand ... 54
4.1 Airbus SE ... 54
4.2 The Aerospace Industry ... 55
4.3 Innovation Structure at Airbus ... 56
4.4 The Airbus BizLab ... 58
5 Data Analysis and Interpretation ... 62
5.1 Assessment ... 62
5.2 Findings and Results ... 63
5.2.1 Corporate Side – Perspective of a Multi-National Enterprise ... 63
5.2.2 Venture Side – Entrepreneurial Perspective of a Start-up ... 77
5.2.3 Accelerator Side – Perspective of Airbus' Corporate Accelerator ... 79
5.3 Discussion ... 80
5.3.1 Mechanisms of Corporate Accelerators ... 81
5.3.2 Discussion of Prepositions ... 84
6 Conclusion ... 98
6.1 Limitations of the Study and Direction for Further Research ... 101
6.2 Implications ... 104

Reference List ... 106
Appendix ... 116

List of Abbreviations

A&D	Aerospace and Defense
Airbus	Airbus SE
B	Billion
CE	Corporate Entrepreneurship
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Innovation Officer
CTO	Chief Technology Officer
DTO	Digital Transformation Officer
GDP	Gross Domestic Product
IT	Information Technology
IPO	Initial Public Offering
K	Thousands
MNE	Multinational Enterprise
M&A	Merger & Acquisition
R&D	Research and Development
R&T	Research and Technology
U.S.	United States
VC	Venture Capital
VP	Vice President
ZAL	Center of Applied Aeronautical Research

List of Figures and Tables

Figure 1: Common CVCF process 13

Figure 2: Number of U.S. based accelerators (2015) 16

Figure 3: 2016 top accelerator programs 17

Figure 4: Total investments in Northern America 22

Figure 5: Total investments in Europe 23

Figure 6: Hot markets worldwide for 2016 24

Figure 7: Single and double-loop learning 35

Figure 8: The organizational learning and knowledge management environment 36

Figure 9: Research onion 41

Figure 10: Airbus' innovation structure 57

Figure 11: BizLab timeline 59

Figure 12: Airbus BizLab selection 60

Figure 13: Triangulation of all relevant perspectives 62

Figure 14: Qualitative Analysis 71

Table 1: Key differences for start-up supportive institutions 15

Table 2: Worldwide examples of corporate accelerators 25

Table 3: Semi structured interview guide 51

Table 4: Profile information of in-depth interview participants 63

Table 5: Characteristics of general and Airbus accelerator 81

1 Introduction

1.1 Background of the Study

In his moon shot speech in 1962, then incumbent US President J. F. Kenney claimed that, if one would condense the past 50.000 years of human history into the time span of half a century, human mankind would have learned how to write and use a cart with wheels only five years ago (John F. Kennedy Moon Speech, 1962). He went on arguing that "maybe last month the light bulb was invented and planes started to fly" (ibid). Almost fifty years later, Tom Enders, Chief Executive Officer (CEO) of one of the world's largest aircraft manufacturer Airbus, referred back to Kennedy's notion of the immense speed and progress of innovation. He stated that computers, the internet, smartphones, big data and virtual reality were just invented in the last days and hours (AIAA Keynote Tom Enders, 2015). These thoughts express the common impression that technological progress has never been faster and furthermore, is speeding up exponentially with each generation improving over the past one (Berman & Dorrier, 2016). However, it has been observed that in the business context large organizations often fail to live up to the challenges emerging from such rapid innovation and increasing amount of technological inventions. Often cited reasons for this failure range from lacking agility and the absence of a risk-taking attitude to a missing desire to foster rapid growth and nurture new business ideas are among the most cited reasons for this failure (Weiblen & Chesbrough, 2015). Yet, already back then Kennedy further mentioned in his speech:

> "We choose to go to the moon in this decade and do the other things, not because they are easy, but because they are hard, because that goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one that we are willing to accept, one we are unwilling to postpone, and one which we intend to win" (John F. Kennedy Moon Speech, 1962, l.34).

Therefore, not only individuals but also organizations will remain competitive only if they keep progressing and innovating and most importantly, taking on new challenges (Weiblen & Chesbrough, 2015). Once again referring back to Kennedy, also Airbus CEO Tom Enders added that "it is no longer nations that are funding and leading the revolution. It is more and more individuals. Entrepreneurs. Disruptors." (Kanbach & Stubner, 2016). An emerging trend among established organizations to keep up with the speed of technological innovation,

is to collaborate with emerging ventures, which are in the following referred to as start-ups. Such partnerships have been argued to be a fruitful way to generate new value through reciprocal transfer of knowledge (Lubatkin, Florin, & Lane, 2001). While there are various forms of engagement between corporate organizations and start-ups, especially the increasing prominence of corporate accelerators has sparked the researchers' interests. This form of accelerator programs is usually integrated as a separate business unit within corporations, which usually provides seed capital and services like office space, mentoring, technical assistance and networking for start-ups. They typically run over a fixed time period with a preselected cohort of ventures (Cohen, 2013; Hochberg, 2015). As many corporations around the world have increasingly started to follow this trend and established their own corporate accelerator programs, it is a topic with increasing relevance both for academic scholars and managers alike.

1.2 Problem Definition

Despite the fact that corporate accelerators are commonly considered to offer strong potential in fostering new business ideas and encouraging corporate innovation within well-established organizations, until now, they still represent the most recent and also undiscovered kind of start-up collaboration. To date, the majority of research on collaborative efforts between organizations and ventures centers around venture capital funds (Ernst, Witt, & Brachtendorf, 2005; Garvin & Levesque, 2006), incubators (Cohen, 2013), general accelerators (Hochberg, 2015; Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014; Hathaway, 2016) and hybrid forms of partnerships (Cohen, 2013). Only a few researchers have started to address the rising phenomena of corporate accelerators. As acknowledged by Kanbach and Stubner (2016) only three studies in-peer reviewed journals specifically refer to *corporate* accelerators. Most studies address accelerator programs in the non-corporate context including independent accelerator programs or public accelerator programs.

The few existing scholars assessing corporate accelerators have opted to conduct explorative studies including the definition of the phenomenon, the identification of the most important factors to design accelerators and the elaboration on outcomes such as venture survival and post-accelerator investment (Levinsohn, 2015). For example, scholars such as Kohler (2015) addressed the general design characteristics and features of such programs (Bauer, Obwegeser, & Avdagic, 2016). Others such as Bauer, Obwegeser and Avdagic (2016) have turned their attention to comparing overall goals and objectives of corporate accelerator programs. Yet, scholars agree that only little is known about the processes by which

corporate accelerators create value for their mother organizations (Levinsohn, 2015). Therefore, there is only very limited research on the concrete mechanisms and components that need to be in place so that corporate accelerators can effectively contribute to the innovativeness and business performance of their mother corporations.

1.3 Objective of the Study and Research Question

However, as corporate accelerators are assumed to offer a strong value-adding potential to foster innovation from entrepreneurial ventures and due to their continuously increasing presence, it is from utter importance to close this wide research gap. Therefore, the present thesis seeks to address this gap by analyzing how corporate accelerator programs create value and innovation benefits for their mother organization. More specifically, it aims at addressing the specific mechanisms that encourage corporate innovation fostered in and by corporate accelerators. Thereby, as especially the concept of organizational learning is assumed to promote innovation within an organization (Ahuja & Lampert, 2001; Mezias & Glynn, 1993), the present thesis focuses on the components that allow corporate accelerators to encourage organizational learning and, in turn, nurture innovation. In doing so, it aims at addressing the following research question:

Which components influence organizational learning within corporations through corporate accelerator programs?

In this context, components are referred to as factors that consist of organizational systems, which amongst others include people, processes, rules and procedures, as well as decision-making activities (Griffin, Phillips, & Gully, 2014). These components, or organizational building blocks, provide an intermediate yet comprehensive level of analysis as they consist of various interlinked and integrated factors. Most importantly, this component lens allows to provide new insights of organizational behavior as it sheds light on underlying and less tangible aspects that influence the functioning of organizations. Furthermore, it emphasizes the links among these components, demonstrating that seemingly isolated factors are part of an interrelated system of a company's reality. Thus, choosing to focus on underlying components allows to open the black box of a company without exposing the researcher to the problem of overestimating one distinct component while neglecting others and therefore, allows to provide a more holistic picture.

In this regard, Argote (2011) identified three sub-processes of organizational learning: (a) knowledge creation, (b) knowledge transfer and (c) knowledge retention. While corporate

accelerators are deemed to affect all three processes, the thesis further focuses on the knowledge transfer from the entrepreneurial ventures to the corporate employees. This is based on the assumption that the stage of knowledge creation is already fulfilled with the presence of various external start-ups, which bring plentiful external knowledge into the corporate accelerator. Hence, as this criterion is fulfilled, the authors seek to limit the scope of their research by focusing on knowledge transfer from the corporate accelerator to the mother organization, which is arguably the most relevant stage in fostering organizational learning facilitated by entrepreneurial ventures through corporate accelerator programs.

1.4 Significance of the Study

Addressing the mechanisms that encourage knowledge transfer and thus, organizational learning is from particular significance in several ways. Firstly, it contributes to filling the existing research gap by doing pioneer research in the field. In doing so, it develops several interesting discussion points for future research including the importance of corporate accelerators on fostering corporate innovation as well as underlying mechanisms. Secondly, the study's chosen research method highlights that the explorative way of combining academic research and direct observations is a very suitable way of conducting research on an undiscovered phenomenon such as corporate accelerators. This supports the view that similar field research is required to further understanding in this scholarly discipline. Thirdly, depicting the required mechanisms and conditions for knowledge transfer allows to address and highlight the strong potential of corporate accelerator programs in fostering innovation through organizational learning in established organizations. Thereby, the study arrives at a broad range of components that encompass employees, structures and processes of an organization. Furthermore, by developing a framework of these components, the study highlights that they are strongly interrelated and mutually influential. In turn, the absence of these mechanisms has the potential to harm the organizational learning processes and can constitute a barrier to corporate innovation.

This does not only offer interesting discussion points for further academic research but moreover, has important implications for corporate managers and executives of corporate accelerator programs. As many organizations are still experimenting and often struggling with different designs and features of their accelerators, the authors offer a comprehensive basis for understanding the underlying mechanisms that are necessary for effective corporate accelerators. The findings of the study thus allow corporate managers to increase awareness about different underlying design dimensions to nurture organizational learning and provide

them with recommendations of how they can seize the full potential for collaborative partnerships with entrepreneurial ventures.

1.5 Thesis Structure

In the following paragraph an outline of this thesis' structure and content is presented. It serves the purpose to provide a brief overview of the covered topics and helps the reader to navigate through the study.

The first chapter introduces the topic of organizational learning through corporate accelerators and specifically how corporates implement entrepreneurial knowledge. After the importance and relevance of this topic is presented the research gap within the subject matter is defined. Finally, the purpose of this study and the methodic approach are outlined.

The second chapter gives an overview of the existing literature and sets the theoretical framework to support the analysis and discussion of this paper. On this basis three propositions which will guide the following research were defined

The third chapter presents the methodological approach taken to conduct research in this paper. It will present the researches psychological approach, research strategy and the type of data collection before assessing its quality.

In the fourth chapter, the subject of the case study is introduced and elaborated on. It provides the necessary practical insights to conduct this research study.

Following, in the fifth chapter the data from the empirical research is analyzed and discussed based on the previously presented literature. Additionally, the propositions are examined and related to the collected data leading to a presentation of the gathered insights.

To conclude, the sixth chapter highlights the research findings and gives a detailed overview of the proposition results. In order to put the study into context and specify its relevance the authors articulate its limitations. Ultimately, suggestions for further research are given and implications drawn from the studies analysis are elaborated.

2 Literature Review

2.1 Definitions

In order to entirely understand the emergence and concept of corporate accelerators and their relation to organizational learning, it is necessary to introduce a common vocabulary for the upcoming chapters. Naturally, the review starts with the initial concept of corporations engaging with start-ups, namely corporate venture capital funds. Second, an already established program called non-corporate seed accelerators will be defined because they follow the same elemental principles as corporation based accelerator programs (Heinemann, 2015). This will also underlie the presentations of similarities and differences between all three kinds of programs. Ultimately, defining their attributes will later allow us to compare academic results with recent practical insights generated within this study.

2.1.1 Corporate Venture Capital Funds

The idea of corporations to invest their capital into young and innovative firms originated from traditional venture capital funds (Heinemann, 2015). Due to the corporate back up, the term ‘corporate venture capital funds’ (CVCF) was introduced. By definition, the term CVCF refers to the process of financing external, young firms through established, larger corporations in all industries among the industrial, financial or service sector (Knyphausen-Aufseß, 2005). This definition excludes transactions or purchases, which can be corresponded to a more universal practice, called ‘corporate venturing’. Corporate venturing can include internal ventures that legally remain part of the corporations, whereby CVCFs focus on supporting independent businesses (Chesbrough, 2002).

The permanent changing environment challenges companies not only to stay competitive, but also to look for product as well as process innovations (Ernst, Witt, & Brachtendorf, 2005). In fact, corporations consider the sourcing of external innovation as a strategy for overcoming this challenge. External innovation can be generated through buy-in or licenses for new technology or the purchase of firms including their R&D resources. Additionally, one possible and already established program is represented by venture capital funds where corporations invest their capital into innovative, upcoming companies (Ernst, Witt, & Brachtendorf, 2005). These corporations mostly act as mother firms that establish a legally separated corporation with the focus on investing into portfolio companies. Financially sponsored by their mother firm, these corporate venture capital corporations then focus on individual strategic and financial goals.

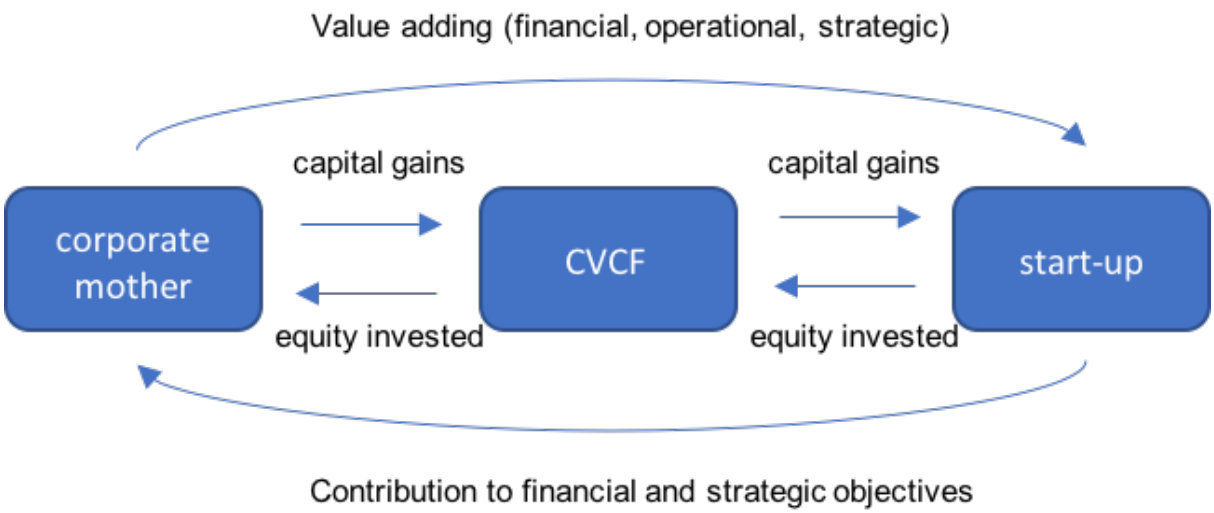

Figure 1 - Common CVCF process
Source: (Ernst, Witt, & Brachtendorf, 2005)

The reciprocal and common process of a CVCF is derived by Ernst, Witt and Brachtendorf (2005) and slightly adjusted to meet the purpose of this paper in Figure 1. From a strategic point of view, corporations pursue on exploiting synergies among a potential start-up as well as themselves and indeed seek for new generation of growth, sales and profit. Of course, this highly depends on the degree of collaboration in which the corporation is interested in, as in the resources and processes of the venture. The collaboration degree is mostly linked to similar patterns of the investing company such as operating in the same industry (1), similar technology (2), equal distribution channels (3) or related customer segments (4). The financial goal clearly indicates a certain growth and financial return of the venture to diversify its income channels (Chesbrough, 2002). This is particularly interesting once an established industry matured because of environmental changes. For example, the German Media Group ProSiebenSat.1 meanwhile generates more than 20 percent of its revenue through corporate venturing with a growth rate of 65 percent whereas classic television and commercials are almost saturated with an increase in growth of three percent (Losch, 2017). Temporally regarded, the investment generally takes place in a relatively early stage of the purchased firm, which distinguishes its purpose from merger and acquisitions (Ernst, Witt, & Brachtendorf, 2005). On the other side, the start-up is looking for financial support, as well as mentorship when becoming a portfolio firm of the corporation (Heinemann, 2015). Although literature suggests synergies like expertise (1), IT infrastructure (2), acquiring customers from the existing corporation (3) and earning reputation for further investment rounds (4), these are still considered to be secondary goals. The primary reason still represents financial support for long-term stability (Dushnitsky & Shaver, 2009).

Historically, the first CVCF with a strategic objective as it is known today emerged during the 1960s, solely in the United Sates (U.S.). Inspired by independent venture capital firms that first emerged in 1948, most of the early U.S. based CVCFs failed during their first years of establishment. As the concept was not widely accepted, corporations struggled with a proper transfer of technology and process. On top of that, the rate of successfully contracted start-ups was desperately low (Rind, 1981). However, during the dot-com bubble[1], CVCFs also started to flourish in Europe during the growth of the Internet sector and other related fields. With the burst of the dot-com bubble in 2001, investors and corporations returned to the solid ground of economic reality sooner than expected. After the stabilization of economic prospects, CVCFs as well as independent venture capital organizations have been growing continuously for the last 15 years: In 2015, the venture capital ecosystem incorporated more than $74 billion in the United States of America. In here, CVCFs took part in 17 percent of all venture capital deals reporting almost 24 percent of the overall venture investments used to venture capital (VC) backed start-ups (Waite, 2016).

In a nutshell, corporations have realized that investing into young and innovative firms can be unquestionable attractive and create competitive advantages that are manifold. Nevertheless, history has shown that solely providing capital without a profound collaboration basis can lead to predictive failure. In the next chapter, a relatively new collaboration concept of start-ups among each other as well as start-ups and corporations is introduced.

2.1.2 Seed Accelerators

The following section will briefly outline the concept of independent seed accelerators that covers the original idea of the establishment of corporate accelerators.

Boston, Massachusetts in March 2005: The first seed accelerator or start-up accelerator program, called Y Combinator, was launched by Paul Graham, Jessica Livingston, Robert Morris and Trevor Blackwell. The idea was straightforward: Supporting and mentoring early-stage, growth-driven firms through financing as well as expertise and assessments from entrepreneurs. Ian Hathaway described its process as the following: "[…] start-ups enter accelerators for a fixed-period of time, as a part of a cohort of companies. The accelerator experience is a process of intense, rapid, and immersive education aimed at accelerating the life cycle of young innovative companies, compressing years' worth of learning-by-doing

[1] Historic speculative bubble that emerged during 1995-2001. It was caused by a rapid growth in the internet sector in which stock markets could see their equity value massively increase and then collapse between 1999-2001. (Galbraith & Hale, 2004)

into just a few months" (Hathaway, 2016, p. 2). After the intense acceleration phase, start-ups prepare for a demo day in which all start-ups present their ideas and progress to potential investors hoping to get a positive response. That is why accelerators are often considered to be an intermediate stage before going to the market (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014). Nevertheless, there is no commonly accepted and consistent definition or defined process, as the topic is academically not fully discovered yet.

As the term suggests, start-ups are accelerated in terms of their growth rates, capital provided, and strategy. In the past, it seemed difficult to properly distinguish the accelerator model from its counterparts such as incubators, angel investors or other hybrid models that support early-stage firms, each with a different focus. That is why Susan Cohen, a lecturer of the University of Richmond identified four unique factors within accelerators which distinguish their nature from other programs and help to realize their purpose (Cohen, 2013). The defining characteristics of start-up supportive institutions are displayed in Table 1.

Characteristics	CVCF	Incubators	Angel Investors	Accelerators	Hybrid forms
Duration	Ongoing	1-5 years	Ongoing	3 to 6 months	3 months to 2 years
Cohorts	No	No	No	Yes	No
Business Model	Investment	Rent; nonprofit	Investment	Investment, can also be nonprofit	Investment, can also be nonprofit
Selection	Competitive, ongoing	Noncompetitive	Competitive, ongoing	Competitive, cyclical	Competitive, ongoing
Venture stage	Early or late	Early or late	Early-stage	Early-stage	Early-stage
Education	None or limited	Ad hoc, human resources, legal	None	Seminars	Various incubator and accelerator practices
Mentorship	As needed by investor	Minimal, tactical	As needed by investor	Intense, by self and others	Staff expert support, some mentoring
Venture location	Off-site	On-site	Off-site	On-site	On-site

Table 1 - Key differences for start-up supportive institutions

Source: (Cohen, 2013)

The basic idea of the chart is derived from Susan Cohen and was filled with additional information gathered from existing literature on start-up supportive institutions. First, duration is what distinguishes accelerators the most from incubators and other programs. The time period in accelerators is rather short, three to six months, while other programs suggest either ongoing mentorship of more than one year (1). Second, the program is characterized by

a cohort-based process, in which start-ups support, help and motivate each other. The collaboration between start-ups is higher than in any of the other supportive institutions (2). Third, the entire business model is designed to mentor and fundamentally support start-ups. Rather than being run by an external manager who has no active financial participation such as incubators, accelerator managers mostly act as operating angel investors with a settled financial investment (3). Lastly, accelerators select and accept ventures in batches within a regular interval once or twice a year whereas other institutions follow their selection principles on an ongoing basis (4) (Cohen, 2013). The accelerator's capital is mostly sourced from internal investors, donations or subsidies. This money is used to cover costs like facilities, salary for accelerator employees or running overheads. Moreover, start-ups that got accepted receive an amount that typically ranges up to $50 thousand (K) of this capital (Heinemann, 2015). Besides the monetary asset, non-monetary services such as mentorship, as well as lectures and speeches by entrepreneurs are provided. In average, the accelerator receives between five to eight percent of equity with a purpose of keeping it below a potential controlling stake (Cohen & Hochberg, 2014).

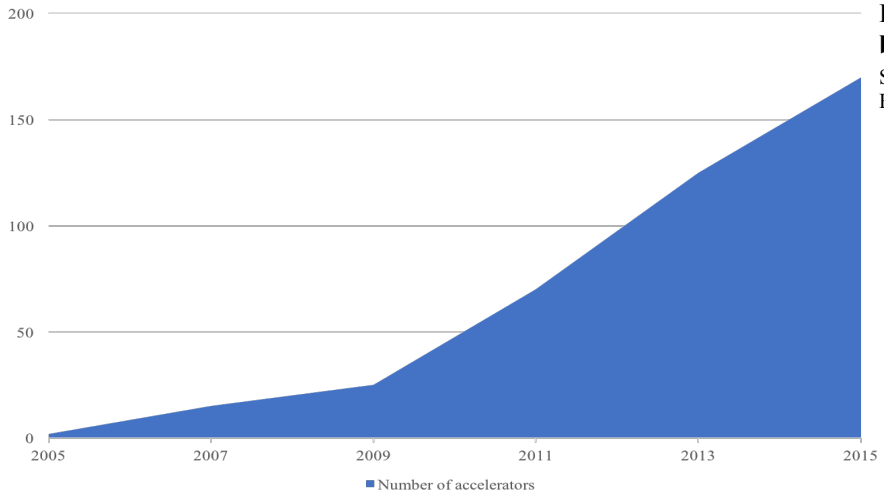

Figure 2 - Number of U.S. based accelerators (2015)
Source: Hathway, PitchBook Data, Harvard Business Review, 2016

Considered from the historical point of view, this type of institution exists for twelve years. As it can be seen in Figure 2, the number of accelerators has grown dramatically over the past ten years. Between 2008 and 2014, the number of accelerators based in the U.S. had risen by an average of almost 50 percent in every single year (Hathaway, 2016). According to Hathaway and her primary research in collaboration with PitchBook Data, all 172 U.S. based accelerators have received a total of $19.5 billion in funding in more than 5.000 start-ups between 2005 until 2015. One possible reasoning for the emergence of accelerators is the risk-averse attitude established through the burst of the dot-com bubble. Instead of only

providing money, companies were in control of their invested capital, which made the accelerator concept much more attractive.

Figure 3 outlines an overview of the best performing accelerators based on a tier ranking system[2]. Both Y Combinator, founded in 2005 and Techstars, founded in 2008 were the first official accelerators on the market and find themselves among the first-tier level. The following industries are supported by the accelerators found in Figure 3:

- Eleven are focused on distinctive technology, software and design start-ups
- Six are focused on all industries like fin tech, education, media, travel and hospitality, food and beverage or mobility
- Five are focused on health care industries like medical devices, digital health or biotech and clean tech
- One is focused on branding and marketing

Figure 3 - 2016 top accelerator programs
Source: (Forbes, 2016)

Dempwolf, Auer and D'Ippolito (2014) outline six primary types of organizations that support accelerator-like mentoring and services. For the purpose of this paper, the researchers only concentrate on three of these organizations: First, university accelerators (1) are primarily focused on students and their entrepreneurial and innovative activity. They do not focus on equity stakes or controlling rights in student-founded companies but provide them with necessary seed capital for fostering and enhancing students' ideas. Although following the basic principle of mentorship driven accelerators, most of the service provided is internal, like alumni or faculty support. Second, private innovation accelerators (2) represent the

[2] A ranking system with three distinct levels

typical acceleration institute as discussed above. They are independent, profit-driven businesses with the long-term interest of cashing out their start-ups, which they hope to get acquired during the demo day or have a successful initial public offering (IPO). Third, a recently emerged program with a similar subset of services called ‘corporate accelerators’ (3) illustrates another primary type of organizations that support accelerator-like mentoring and services. In this case, the accelerator is founded and sponsored by its corporate mother firm (Kohler, 2016). The next chapter will provide an overview about its formal definition and general characteristics.

2.1.3 Corporate Accelerators

The following section presents an introduction to the concept of corporate accelerators. This constitutes the basis for this thesis’ upcoming topic specification.

Corporations that focus on an open innovation strategy started to search for suitable start-ups sourcing considering it a source for external innovation. Corporate accelerators offer a possible solution to create, as well as foster innovations from entrepreneurial ventures. (Kohler, 2016). What Thomas Kohler refers to is a relatively new phenomenon that appears to have arisen from the ambition of many corporations to converge with innovation and new technology.

Corporate accelerators are defined as the following: “These accelerators engage in the provision of seed capital and various combinations of mentoring, technical assistance, networking, and facilities to entrepreneurs, inventors, and start-up teams to advance certain goals of the corporate or institutional parent” (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014, p. 22). Despite its formal definition, the basic principle of corporate accelerators builds upon the same as privately owned accelerators: they follow a cohort based approach and accept start-ups in batches, usually two to four times a year depending on its individual duration. In addition, they offer mentorship and full-time support during the acceleration phase. Finally, corporations seek for start-ups to succeed, both on the financial as well as the strategic perspective (Hochberg, 2015). Therefore, the actual objective of the program outlines the key distinction for accelerators with a corporate nature.

In general, a corporate accelerator looks for products, services or technologies within its corporate mother’s industry or at least can be applied to a certain industry branch. As the corporation is likely to be an expert in a certain industry, it can fundamentally support the start-up with entering the market and commercializing the product, service or technology

(Kohler, 2016). On top of that, it aims to foster its own ecosystem with creating a parallel start-up ecosystem where it can source and drive innovation much faster than it could be done internally. Further, expanding existing market shares can lead to growth options not only internally, but also participating in the success of their start-up portfolio. Uniquely, a corporate accelerator tries to alter the organization's mindset. Rueda states the following: "An in-house corporate accelerator is more a way of thinking than a physical space: it is a mechanism to expose a mature company to the speed and flexibility of start-ups and can positively impact internal processes in the corporate, as well as optimize innovation and talent" (Rueda, 2016, p.11). Finally, entirely new business models, access to resources like talent pools, distribution or customer segments can create a profitable leverage for corporations (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014).

To summarize, corporate accelerators have similar characteristics in comparison to privately owned accelerators that are defined in section 2.1.2. However, important distinctions are on the one hand the ownership structure (1). The corporate accelerator is owned to more than 50 percent by its legal mother firm or by several corporations. On the other hand, the program's objectives slightly differ (2) and are mostly derived by its corporate mother's objectives (Heinemann, 2015).

2.2 The Reasoning Behind Corporate Accelerators

In order to understand the concept of corporate accelerators entirely, it is necessary to take a step back and look beyond its definition and characteristics. As the previous sections outlined, corporate venturing has found its origin in venture capital funds. The idea of investing into young, innovative firms engaged corporations to invest their capital or cash reserves in a novel way. Approximately the same phenomena emerged with accelerators: Corporations identified the potential of developing their own start-up ecosystem while extracting essential resources like information, processes, know-how or talents. In addition to that, the possible financial return and strategic benefits attracts corporations in such a way that they are willing to invest a considerable amount of capital into their start-up portfolio.

With the core definitions introduced, this section outlines the historical origin of corporate accelerators while reviewing existing literature of environmental circumstances and externalities. This is especially interesting when considering the complex challenges and obstacles that multinational enterprises (MNE) must cope with nowadays. Giving attention to their development, the following sections summarize available research about past and

recently established programs. Following, it provides an overview of corporation's psychological motivation for founding an accelerator internally and illustrate statistical data about current growth rates, industry sectors and international distribution of corporate accelerators.

2.2.1 Historical Emergence

Kohler (2016) argues that the hope of both organizations and start-ups within such an accelerator program is to mutually benefit from each other. In concrete, he states: "The promise of corporate accelerators lies in bridging the gap between corporations and start-ups. Large corporations and start-ups are decidedly different organizations. One has what the other lacks" (Kohler, 2016, p. 348).

Although academic literature on corporate accelerators is rather limited, most of the suggested research indicated that the arrival and ongoing popularity was likely triggered by the awareness of either one or multiple corporations. The process involved the collaboration with entrepreneurs who are known for fostering innovation potential, being surrounded by a highly talented workforce and apply as well as adapt newly emerging technologies while absorbing novel ways of working and thinking (Rueda, 2016; Heinemann, 2015; Hochberg, 2015). In fact, corporations seek to innovate and explore new methods, ideas and technologies from inside but often lack the internal resources to accomplish such a transformation.

Another key point for the historical emergence of corporate accelerators can be found in several studies about the rising merger and acquisition (M&A) activity, corporate venturing or recently seed accelerating of corporations. This research considers two independent studies on this topic. The first one was published by the Federal Reserve Bank and conducted by Juan M. Sánchez and Emircan Yurdagül in 2013 and considers cash reserves of U.S. located firms. The other one was published by the auditing, tax, management and financial advisory Deloitte Touche Tohmatsu Limited in 2013. It investigates the cash paradox and analyses how it affects corporate behavior. Both studies outline that U.S. firms currently hold record-level amounts of cash (Sánchez & Yurdagül, 2013). Specifically, large corporations nearly doubled their cash reserves between 2008 and 2013 (Deloitte, 2014). Indeed, this led to an increase in resources for investment activities such as seed money for accelerators (Heinemann, 2015). Keeping that in mind, Cristina Rueda identified the following: "With start-ups essentially disrupting every industry, large companies have come to the realization

that creating structured channels to capture innovation and talent and get closer to the start-up-mindset is critical" (Rueda, 2016, p. 8). By *structured channels,* Rueda refers to the roots of an entrepreneurial ecosystem being created within an accelerator. In contrast to corporations fully developed and grown roots, which are difficult to alter, start-ups can easily adapt or even regrow their roots. Hence, corporations seek for the best of both worlds.

Lastly, another potential trigger might be the correlation of the emergence of the financial crisis associated with a decrease in the number of initial funding rounds within the venture capital industry (Block, De Vries, & Sandner, 2012). As much as venture capital funds have succeeded, the time for a structural change within these programs has come. Given these facts, it might not be surprising that corporations started to pull back their capital from their once profitable CVCFs (Heinemann, 2015). Under those circumstances the newly emerged concept of corporate accelerators was greeted with considerable support and enthusiasm by those who supported the idea of interacting with and supporting the start-up industry.

To summarize, there is more than one potential trigger for the emergence and ongoing rise of corporate accelerators. As the concept is rather new, academic literature on this phenomenon is still limited. Nevertheless, the above-mentioned facts are likely to correlate with their existence. The next chapter outlines the meanwhile increased prevalence of corporate accelerators and the associated development since their establishment.

2.2.2 Early Development and Prevalence

The phenomenon of corporate accelerators first emerged in 2010, which explains the novelty and limited research on this kind of program. The first corporations that were among the pioneers are ImmobilienScout24 (YouIsNow – Germany), Microsoft (Microsoft Ventures – USA) or Telefónica S.A. (Wayra – Spain). Currently, the data landscape for public access is still limited as the first program was launched seven years ago. Moreover, the survival rate of start-ups and their success is considerable volatile, which results in rapidly outdated and limited databases (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014).

Seed-DB however is a constantly updated seed accelerator database as of summer 2009. Since then, 188 worldwide operating programs can be found today (Christiansen, 2016). In contrast, Florian Heinemann who graduated from Massachusetts Institute of Technology in 2015, dedicated his master thesis to the phenomenon of corporate accelerators. In this context, he launched a database including a full list of all corporate accelerator programs (Heinemann, Corporate Accelerator DB, 2016). Since his last update on the 20th of December

in 2016, 79 corporate accelerators were launched. According to Heinemann, 71 programs are still actively operating.

In the previous sections, research and data of U.S. based start-ups, corporations or accelerators often played a significant role. This observation is based on two reasons on which the latter focuses on the European environment: First, quality and density of academic and statistical research is still low. Second, the prevalence of corporate sponsorship in accelerators correlates with the sustainability of accelerator business models in Europe. Despite the fact that European VC have current growth rate of ten percent, the total investment in the U.S. is still more than five times higher (Levin, 2016).

Gust, a global platform for entrepreneurs that collaborates with potential investors to fund new ventures conducted a global accelerator report for 2015. It reports, Europe accounted for 113 private and corporate seed accelerators in 2015, whereas the U.S. accounted for 111 during that time. However, the total investment in the U.S. region accounted for more than twice the amount compared to Europe. Figure 4 displays the saturation of the U.S. including its respective investments, whereas Figure 5 shows the same for the European area.

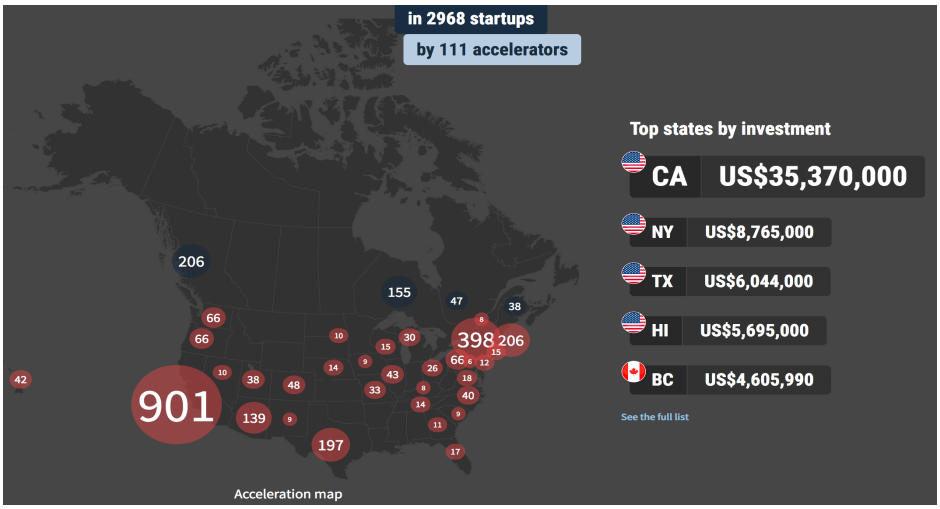

Figure 4 - Total investments in Northern America
Source: (Gust, 2015)

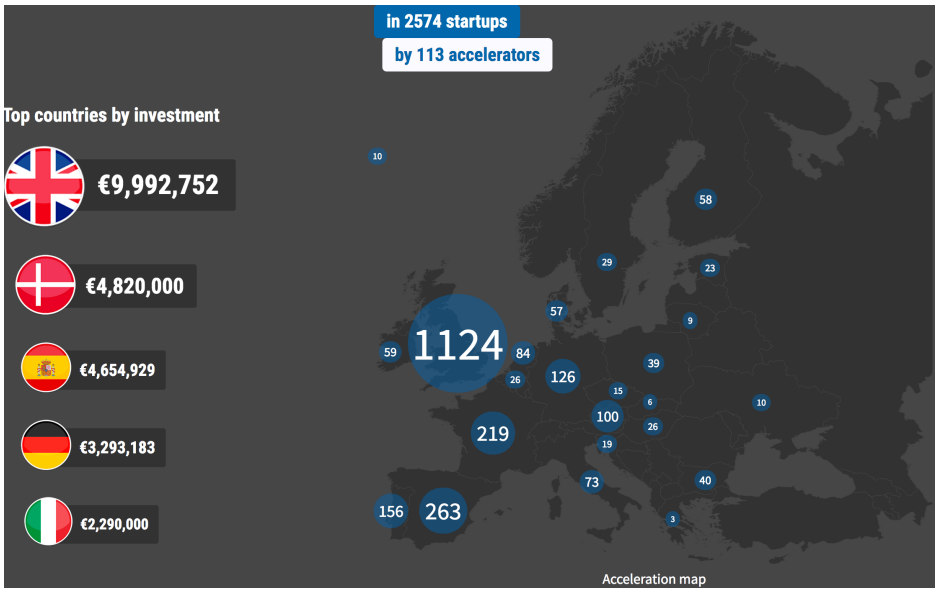

Figure 5 - Total investments in Europe
Source: (Gust, 2015)

Despite the regional differences in the investment amounts, three out of the ten most successful accelerators in Europe have corporate roots. In the U.S., there is only one accelerator under the top ten backed by its corporate mother.

Overall, the similarity of private seed accelerators and corporate accelerators makes it difficult to solely focus on the latter. As outlined in the previous sections, early development and research states that corporate accelerators can be considered as a ‘derivation’ from the original idea. Florian Heinemann launched the first database for corporate accelerators with currently 71 programs listed. Research and worldwide prevalence has shown that due to the volatility of the program, such a database needs ongoing updates to stay representative. The next chapter outlines and categorize major industry sectors and their respective portfolio firms.

2.2.3 Industrial Sectors and Portfolio Firms

Most private seed accelerators as well as corporate accelerators describe the condition for accepting applications of start-ups similarly to Y Combinator: “We’ll consider start-ups from any field. We’ve funded companies that make everything from microbes to fusion reactors to coffee carts” (Y Combinator, 2016). From a corporate perspective, Axel Springers Plug and Play highlights the following focus areas: Internet of Things, Fintech, Retail, Health & Wellness, Mobility, Insurtech, Food & Beverage, Supply Chain & Logistics, Travel & Hospitality, New Materials & Packaging and Media (PlugandPlay, 2017). Despite their openness towards a variety of industries, the technology sector including mobile applications or software is still preferred by corporations (Hochberg, 2015).

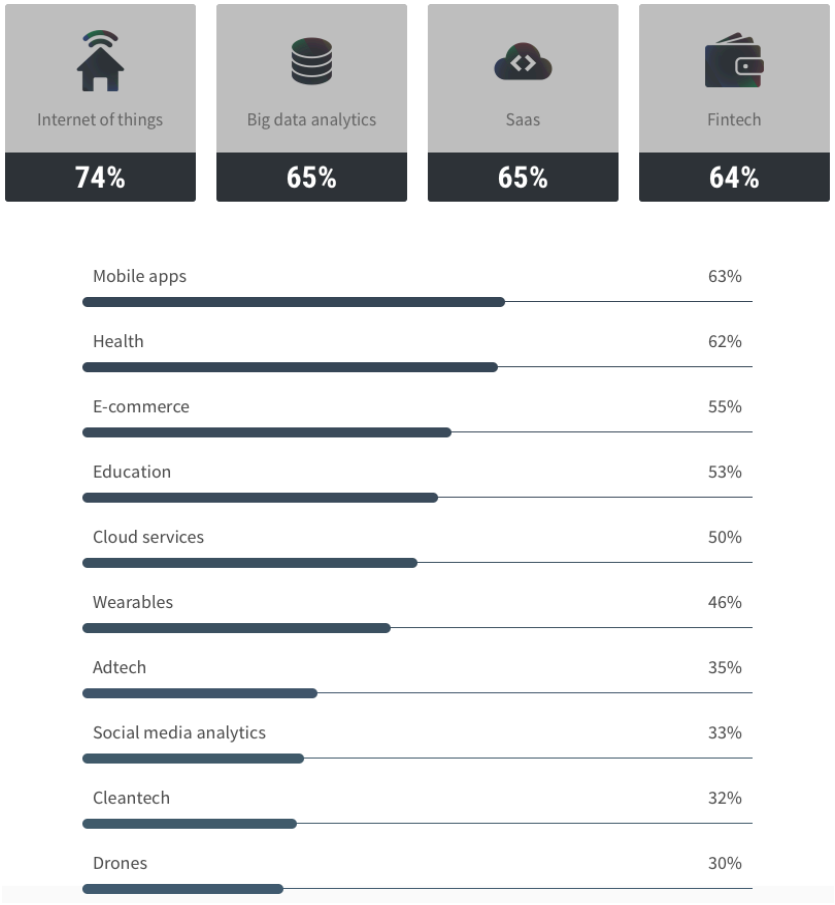

Figure 6 - Hot markets worldwide for 2016
Source: (Gust, 2015)

The previously mentioned annual accelerator report of *Gust* conducted a survey by asking accelerators which markets are interesting with regard to investments. Figure 6 depicts ‘hot markets’ for 2016 based on accelerator’s interest to invest. Although the assumptions by Hochberg that accelerators are primarily engaged to accept start-ups in the technology sector, accelerators such as *Healthbox* for healthcare or *Dreamit Ventures* for education technology reveal the diversity and potential upcoming opportunities for start-up supportive institutions.

Company	Accelerator Name	Sector
Bayer	Bayer Grants4App	Pharma
Bbc	BBC Labs	Media
Nike	Nike+Accelerator	Retail/Sports
Novartis	Bioupper	Pharma
P&G	Connect+Develop	Fast-moving consumer goods (FMCG)
Pearson	Pearson Catalyst	Media
Pepsi	Pepsico10	Fast-moving consumer goods (FMCG)
Prisa	Prisa inn	Media
Qualcomm	Qualcomm Labs	Telco
Volkswagen	Electronic Research Lab	Automotive
Walmart	Waltmartlabs	Retail
Wells Fargo	Wells Fargo Accelerator	Banking & Finance

Table 2 - Worldwide examples of corporate accelerators
Source: (Rueda, 2016; Heinemann, 2015)

Table 2 represents worldwide examples of corporate accelerators and their respective industry sector. Important to realize is the industry relationship of corporations to their accelerators and in connection to their supported start-ups. Driven by the corporate mother, corporate accelerators tend to select start-ups according to their industry. This not only supports corporations by capturing innovation within their industry, it also enables start-ups to collaborate with industry experts for understanding the specific market. For example, Nike's accelerator 'Nike+ Accelerator' invited ten start-up companies for a three-month collaboration including a subsequent demo day event for presenting ideas using emerging technologies to create better solutions for athletes (Nike, 2017). Another example for corporation's strategic consideration of selecting in-house portfolio is Bayer's accelerator called 'Bayer Grants4App'. Their accelerator supports innovative healthcare start-ups and developers. On their website, they state the following: "We are looking for novel software, hardware, technologies, or processes that can be applied on areas contributing to improve health outcomes or pharmaceutical processes" (Grants4apps, 2017).

It is crucial for corporations within a specific industry to understand the fundamentals and basics about their sector and the connection across that industry vertically (Rueda, 2016). Corporate accelerators, once established successfully, can represent the key of the verticalization activity. For that reason, it is important for corporations not to see start-ups within their ecosystem as classic suppliers but as journey partners. Although the concept of

integrating such an accelerator within a corporation seems attractive, it is important to note that change alone does not necessarily imply learning (Fiol & Lyles, 1985). Hence, the next chapter introduces fundamental organizational learning theories that will later represent the basis for the analysis regarding components of corporate accelerators to support and enhance organizational learning within corporations.

2.3 Organizational Learning

Different levels of learning have a contrasting influence on the strategic objective as well as on the management of the firm (Fiol & Lyles, 1985). In other words, depending on a corporations' strategic alignment, it is necessary to evaluate as well as estimate the desired outcome for defining the capacity of corporations to learn over time. In the following sections, a basic vocabulary of organizational learning as well as knowledge acquisition and transfer is introduced. Based on historical and widespread accepted concepts on organizational learning, a renewed connection of learning and knowledge management is introduced. The most compelling evidence for that is the identified potential for organizations to establish programs like accelerators to generate and keep a competitive advantage on account of knowledge resources (Pemberton & Stonehouse, 2000). As start-up supportive institutes, their impact and consequences on organizations are recent phenomena. This connection also outlines a shift in an organizations' culture and management structure.

2.3.1 Basic Concept

For a clear distinction of what has changed and what should be considered in organizational learning, a definition which stems from almost 50 years ago is provided: "[…] Organizational learning is defined as the growing insights and successful restructurings of organizational problems by individuals reflected in the structural elements and outcomes of the organization itself" (Fiol & Lyles, 1985, p. 803, as cited in Simon, 1969). Here, Simon refers learning to the process of cultivating and prospering insights within an organization identify its composition in order to deconstruct and reinterpret the actual problem by interacting individuals. For a potential reinterpretation and learning outcome, 'structural elements' and action outcomes have to be considered and transformed. However, this definition assumes a concurrent occurrence of two phenomena, which is unlikely in practice (Fiol & Lyles, 1985).

Equally important is the comparison of the society as well as industry nowadays and 50 years ago. As the world becomes much more flexible and complex, society is becoming faster-paced, products are becoming obsolete faster, and, consequently, trends are emerging due to

the appearance of innovative and radical new business models. Part of this change within organizational learning is the establishment of information technology (IT), which is still a relatively recent and dynamic area of research. Many organizations experience a change in organizing their resources and processes as a direct response to the emergence of communication and information supportive technologies (Easterby-Smith & Lyles, 2011). In fact, IT resources such as in- and external connectivity, data storage and derived patterns or tools such as quality management all lead to one crucial resource for an organization: Knowledge. That is why information technologies are often related to the progression of knowledge management (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Keeping that in mind, Pumberton and Stonehouse (2000) claim that organizations can generate a competitive advantage if essential components of information and knowledge are used for continuous long-term organizational learning. Pemberton and Stonehouse state the following: "[…] the recognition of knowledge as the single most important source of competitive advantage […], has developed alternative avenues through which firms can build and sustain superior performance. It is now possible for organizations to achieve greater flexibility and adaptability through continuous learning and the improved management of their knowledge assets on which their core competences are build" (Pemberton & Stonehouse, 2000, p.184).

Besides the development of information technology and its correlation to knowledge management, there is another mentionable source occurring to this phenomenon, namely knowledge transfer. In the previous sections, we outlined the newly emerging trend for corporations to interact with entrepreneurial driven start-ups. Certainly, organizations regard this as an essential source for expanding and reinforcing their knowledge assets, which ultimately leads to organizational learning. In other words, organizational learning can be perceived as being composed of three sub-processes: Creating (1), retaining (2) and transferring knowledge (3) (Argote, 2011). Once the organization processes and learns from their experience, entirely new knowledge can be created. Retaining the knowledge is important for sustainable persistence. The transfer of knowledge can then occur either between individuals or units. Transfer of knowledge is explicitly discussed in the next section.

In general, there are different methods of approaching the topic of organizational learning (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Regarding the interaction and impact of corporate accelerators with its corporate mother, it is crucial to narrow down the manifold elements of organizational learning to its fundamental perspective: Understanding the learning

capabilities of individuals (1) and more importantly, of corporations (2). This is especially interesting because corporate accelerators strive for both, the holistic approach in improving the whole organization's way of thinking, as well as acquiring talents and change or improve their employee's current mindset. As already mentioned, corporate accelerators do not represent a physical playground for testing new ideas; they strive for altering their way of thinking (Rueda, 2016).

Coming back to the perspectives of organizational learning, it is fundamental to first take a look at the organizational point of view. Literature suggests a profound connection between organizational learning and organizational adaptation (Fiol & Lyles, 1985; Easterby-Smith & Lyles, 2011; Lau, 2009; Levitt & March, 1988). Nowadays, it is necessary for organizations to adapt within volatile environments in which evolving technologies or product disruption can change a whole industry. Unlike relatively stable industries, including well-established goods or services, such as raw materials or transportation, organizations that establish their own corporate accelerator are likely to be found in a rather volatile industry (Heinemann, 2015). As it can be gathered from the literature, each individual 'organizational learning style' indicates what is actually learned and how this learning meets organization's approval. Combined all learning styles of an organization, including its practices, styles and methods, can be meaningful for specific demands or needs within an industry (Easterby-Smith & Lyles, 2011). In fact, the learning styles demonstrate organizational resources and capabilities to generate competitive advantage.

An increase in organizational learning can be achieved in two ways: Either considerably strengthening and expanding already existing capabilities or entirely developing entirely new ones. Unlike building on already existing capabilities, developing new ones requires a fundamental change in the corporate culture (DiBella, Nevis, & Gould, 1996). Practices or learning styles, taken or copied from corporate accelerators, can constitute to the above-mentioned organizational capabilities. In fact, DiBella, Nevis and Gould state that *knowledge source* is "defined as the extent to which an organization prefers to develop new knowledge" it is generally higher when ideas or inspirations are developed externally (DiBella, Nevis, & Gould, 1996, p. 361).

Indeed, ideas, processes or new ways of thinking can be generated by corporate accelerators and later sourced from their corporate mother. This can surely happen by building on existing capabilities and resources. Whether a corporate accelerator can trigger a change in culture

depends on its impact on the organization. Chapter five reveals practical insights that help understand which mechanisms of corporate accelerators can bring positive impact on the organization.

As much as the importance of organizational learning can be accounted for the organization as a learning institute itself, individual-oriented learning still represents the origin of an organization's way of thinking. Individuals, unlike organizations, are responsible for decision-making, processing information or establishing an organizational culture (Easterby-Smith & Lyles, 2011). On behalf of the organization, individuals then orientate themselves on routine-based, history-dependent, and target-oriented behavior which automatically becomes organizational learning (Levitt & March, 1988). The fundamental concept behind this guiding behavior leads to cognitive behavioral structures. Individuals start building a 'mental model' within their mindsets which symbolizes their actions. This mental model of individuals can be adapted or revised, which, depending on its purpose, can lead to improved cognitive behavioral structures (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Lave, 1988; Argyris & Schon, 1978). On that basis, the assumption that organizational learning is strongly interrelated to organizational adaptation is not only valid, it also links its interdependence to individual-oriented learning. Easterby-Smith and Lyles (2011) come to the conclusion, that according to individual learning theory, learning takes place once individuals obtain information and knowledge, subsequently enhancing their mental model. This can guide their individual and ultimately the organizational behavior. Therefore, mental modeling is the essential phenomenon within individual learning theories that refers directly to what actually happens in the minds of people.

Despite the focus on individual and cognitive learning theories, organizational learning is always a subsequent action-taking place to individual learning. The 'organizational learning styles' are represented by the organization itself and are of course influenced by its members. They are also transmitted to upcoming members, which are then influenced by the organizational norms, culture and history. Keeping that in mind, Hedberg states the following: "Although organizational learning occurs through individuals, it would be a mistake to conclude that organizational learning is nothing but the cumulative result of their member's learning. Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop worldviews and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviors, mental maps, norms and

values over time" (Hedberg, 1981, p.6). Besides the organization as a learning institute itself, the researchers assume that corporate accelerators are able to transform and develop organization's memories with a considerable impact on members and individuals.

Next to the relationship of the subjects, organizations and their members, to their immediate surroundings, we still need to clarify specific preconditions under which learning is likely to occur. The literature refers to a different set of premises in relation to learning that simultaneously cause two phenomena: First, they establish, create and reinforce a learning environment and subsequently are automatically generated once learning takes place (Fiol & Lyles, 1985).

Corporate or organizational culture (1) represents the already mentioned norms, ideologies and routine-based behavioral patterns. This includes the allocation of individual procedures to situations rather than predicting or calculating choices for actions (Levitt & March, 1988). By implication, a corporate culture can, if analyzed in a correct manner, be used for predicting choices and subsequently actions taken by organizations and their members. As a result, the culture should be permanently challenged, revised, and if necessary, corrected for matching established behavioral patterns to consistently changing internal as well as external circumstances (Fiol & Lyles, 1985; Argyris & Schon, 1978; Easterby-Smith & Lyles, 2011).

Equally important is the corporate strategy (2) determined by the overall scope and direction to achieve particular objectives and goals. With regard to learning, the strategy supports an organization by setting up boundaries for decision-making and by aligning the organizational objectives to its surroundings (Chandler, 1962). Moreover, learning capacity is often associated with strategic options. Only if the strategy envisions a holistic balance between defined objectives and leeway for interpretation as well as adjustment, organizations will have spare capacity for learning.

Organizational structure (3) is a determining factor for the measurable outcome of learning. How extensive the impact on a predefined structure can be is stated in the following: "A centralized, mechanistic structure tends to reinforce past behaviors, whereas an organic, more decentralized structure trends to allow shifts of beliefs and actions" (Fiol & Lyles, 1985, p.805, as cited in Duncan, 1974). In other words, functional and experience-based organizations are efficient but lack in dynamic and potential adjustments. In contrast, organizations that avoid a routine-based, functional behavior need to constantly improve their efficiency but are more likely to adapt. Ultimately, the internal and external environment (4)

of an organization influences the level of learning. In here, the equilibrium of stability and change, predictable and unpredictable actions, as well as the impact of internal and external influences between members who are willing to learn within the organizational environment should be maintained (Hedberg, 1981; Fiol & Lyles, 1985). To put it differently, learning always requires an appropriate tension, namely an impulse or stimulus. Whenever such an environment is created, self-awareness and perception create a suitable basis for organizational learning.

Altogether, the section revealed the definition of organizational learning from almost 50 years ago and analyzed under which circumstances this approach has changed. The emergence of information technology and its availability to massive amounts of data has centered the input for an efficient learning process to knowledge management. Even though learning was early associated with adaptation, knowledge provides the essential element of anticipating, recognizing and achieving the desired change. The section approached the topic of organizational learning by considering the organizational as well as the individual point of view. The organizational or institutional side is characterized by learning capabilities, either newly developed or further advanced. In sum, these capabilities measure an organizations' individual learning style or system used for generating competitive advantage. Consequently, members of the organization must recognize the capability's origin that could provide a starting point for strategic action (Easterby-Smith & Lyles, 2011). On the other hand, members of the organization are still involved in decision-making or information processing and together create a corporate culture.

In individual-oriented learning, the literature suggests that behavioral patterns or what guides individual's behavior are mental models which are an abstract representation of their actions. This explanation leads to the assumption of cognitive structures, represented by this mental model, which can be adjusted and enhanced. In either case, individuals are able to improve decision-making or process information in greater detail that ultimately lead to an increase in organizational learning. With this intention, the section has also introduced four factors for creating a learning environment and synergize once they are established. Corporate culture proves beneficial towards learning, a strategy allows adaptability, dynamic structures guarantee capacity for learning and ultimately, internal and external environment impact the degree of learning.

2.3.2 Knowledge Transfer

As introduced above, knowledge transfer is a sub-process of organizational learning. In particular, it is the stage subsequent to the former creation and retention of knowledge (Argote, 2011). "Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g., individual, group, department, division) is affected by the experience of another" (Argote & Ingram, 2000, p.3). This can both involve the internal as well as external exchange. They further state that: "[…] organizations can learn not only directly from their own experience, but also in directly from the experience of other organizations" (Argote & Ingram, 2000 p.3 as cited in Argote & Epple, 1990; Huber, 1991; Levit & March, 1988). Therefore, organizations have the opportunity to increase their learning through programs such as internal accelerators or even external start-ups that are not part of the firm's ecosystem. In fact, the ability to effectively transfer knowledge within interconnected firms such as franchises or alliances is closely associated with performance advantages (Argote & Ingram, 2000). To put it differently, if an organization is able to readily transfer knowledge across their constituent parts, it can be assumed that they have major performance advantages. Even the new and stronger empirical evidence indicates that knowledge transfer is a basis for competitive advantage in firms (Argote & Ingram, 2000; Argote, 2011; Tuan, 2012). In this context, the two types of transferable knowledge, explicit and tacit knowledge, are crucial for understanding the underlying challenge. Explicit knowledge (1) is easy to capture, because it is possible to be coded and expressed in formal language (Tuan, 2012). Explicit knowledge can be user manuals, technologies or specific codes. On the other hand, tacit knowledge (2) is intuitive, unable to verbalize and not articulated (Tuan, 2012). For instance, employees within an organization learn and experience their philosophy, their culture, get industry expertise and create intuition for problem-solving and decision-making. Therefore, knowledge transfer can become challenging once a predominant part consists of tacit knowledge. For this reason, knowledge that is created through alliances is more likely to be explicit because it is easier to transfer it (Tuan, 2012). Firms have realized that new relationships and collaborations foster knowledge creation, which automatically highlights knowledge transfer more prominently. In contrast, if the environment for an interrelated transfer is not given, the subsequent creation at the organization is negatively affected.

Ordinarily, mechanisms through which knowledge transfer is likely to occur are the following: training (1), communication (2), observation (3), technology transfer (4), reverse engineering products (5), replicating routines (6), patents, scientific publications and

presentations (7), interactions with suppliers and customers (8), and alliances and other forms of inter-organizational relationship (9) (Argote & Ingram, 2000). Altogether, it can be assumed that once an environment where experience can affect others is created, firms positively influence organizational learning. In particular, the collaboration between start-ups and an established accelerator can even create a competitive advantage once knowledge is effectively created between interconnected firms.

2.3.3 Theoretical Frameworks

Countless theoretical frameworks and models dominate the field of organizational learning. As already mentioned, learning is often associated with adaptation and behavioral development. Given these points, learning can either take place on a lower-level basis as well as a higher-level basis (Fiol & Lyles, 1985). As technology, internal and external processes as well as business models have changed overtime, the next sections present three of the basic theories within the field of organizational learning.

2.3.3.1 Behavioral Theory of the Firm

The first debates among the importance of organizational learning gained prominence in the 1950s between behaviorists and economist. The former representatives such as March, Simon or Cyert disagreed with the latter, who stated that organizational decision outcomes are solely asserted by environmental constraints (Schulz, 2001). Cyert and March (1963) especially emphasized this as they conceived an organization as an autonomic, complex and adaptive system that could generate outcomes not solely driven by external constraints. Organizational learning was repeatedly triggered by external shocks and then adjusted by different operating procedures. Successfully proven procedures that led to a favored outcome were used more frequently. Based on these findings, Cyert and March developed a multi-level hierarchy of procedures that could foster organizational adaptation (Schulz, 2001; Cyert & March, 1963). In this case, organizational learning theory outlined two considerable images of adaption. One image of learning within an organization was characterized by coherent and rational traits including classical economic assumptions. Thereby, long-term organizational performance was highly correlated with environmental constraints. In contrast, a second image, which has played an important role within organizational learning ever since is characterized by non-rational, inconsistent learning outcomes. In here, adaptation processes were defined as slow and complex reactions in response to slight adjustments in organizational parameters (Schulz, 2001). This comes close to the concept of bounded rationality (Simon, 1991), or even a complete absence of rationality. Cyert and March found

that firms, or groups within firms, seek for satisfying rather than maximizing results (Cyert & March, 1963). Here, people within an organization potentially settle for ‘sufficient results’ rather than seeking to generate the ‘best possible result’.

The results implicate a focus on the decision-making process rather than general economic variables such as output, price or resource allocation. In addition, their theory outlines that an organization is rather a slack coalition of specialized competencies that operates based on their developed routines (Unknown, 2006; Fiol & Lyles, 1985). Although firms favor solutions that are similar to their past decisions, a firm can change goals as well as decision rules as an illustration for organizational learning.

2.3.3.2 Theory of Action Perspective

Chris Argyris and Donald Schön have both made a meaningful contribution to the perception of today’s understanding of organizational learning. In fact, their work has influenced and deepened the relationship of people within organizations and linked organizational learning to experiential learning (Smith, 2013). Argyris (1980) initially started to analyze the influence of the formal organization, such as strategy or systems, on individual members. From there he started to focus on organizational change by bridging the gap between a theoretical researcher and a practical oriented actor. Within that approach, he collaborated with Donald Schön and further analyzed the relation between human reasoning, namely diagnosis and practical action. That is why their theory is called ‘theories of action’ (Smith, 2013).

Following the researchers’ initial argument, certain behavior leads to cognitive behavioral structures. These structures represent a mental model or ‘mental map’ that guides individual’s actions. Argyris and Schön’s theory on congruence and learning reasoned that these mental maps preexist in peoples’ heads with the key elements of planning, implementing and reviewing their actions (Anderson L. , 1992; Argyris & Schön, 1974). Important to realize is that only a few people are aware of the distinction between their believes and their will to take action. In other words, people behave differently to the way they are thinking and what they are actually doing. In fact, rather than the theories people explicitly espouse, Argyris and Schön assert that these mental maps carry out people’s actions. On top of that, even fewer people are aware of the existence of their own individual mental maps or theories they do use (Argyris, 1980; Smith, 2013). To clarify, this does not implicate the split between what people think and what people do. Therefore, their result of analyzing the distinction between theory and action is represented in two concepts called ‘Espoused Theory’ and ‘Theory-in-

use' (Argyris & Schön, 1974; Anderson L. , 1992). The 'Espoused Theory' can be seen as people's theoretical mindset based on the worldview and values someone believes in. In contrast, the 'Theory-in-use' can be regarded as human's behavioral patterns based on mental maps that guide specific action. Argyris and Schön described it as the following: "When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance, and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is this theory-in-use" (Argyris & Schön, 1974, p.6-7). Developing congruence between both theories is what results in effectiveness (Argyris, 1980).

Figure 7 - Single and double-loop learning
Source: (Argyris & Schon, 1978; Argyris & Schön, 1974)

In reality, people are often unaware of the mental maps that drive their actions, which raises the question of how to effectively manage their behavior. In order to create and maintain individual's theory-in-use, Argyris and Schön (1974) explained its theoretical process. Figure 7 illustrates that process and includes their response to the mismatch of intention and outcome calling single and double-loop learning. The governing variable (values, norms or believes) is what people try to keep within acceptable limits. The action strategy is the executed strategy to follow the governing variables and act within their boundary. Finally, the strategic action will always have consequences, both what people believe the result will be (intended) and what they do not know (unintended). Argyris and Schön define a fundamental process of learning as 'detection and correction of error'. Given these points it appears reasonable to look for another strategy for addressing the defined governing variables differently. According to Argyris and Schön (1974), this is called single-loop learning. Alternatively, someone could critically question and reconsider the governing variable, which can change the entire strategy and ultimately its consequences. This is described as double-loop learning.

Single-loop learning is especially applicable if norms, values, goals or frameworks are taken for granted (Smith, 2013). In fact, it aims to improve strategies and increase their efficiency.

On the contrary, double-loop learning 'changes the norm of the whole system' and is therefore a more effective approach of making informed decisions based on our designed and implemented actions (Argyris & Schön, 1974; Anderson L. , 1992).

Altogether, Argyris and Schön's theory of action perspective constitutes a significant contribution to organizational learning theory. Even though its focus is primarily on individual learning theory, its application will subsequently improve organizational learning due to explanation on the enhancement of people's mental maps. The discussion part will critically search for applicable examples in practice gained within the qualitative research study.

2.3.3.3 Knowledge Management Environment

With the rise of information technology, the attention on knowledge management has increased in the last two decades (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Pemberton and Stonehouse (2000) concluded that: "knowledge management is primarily centered on the formalization, storage, sharing and distribution, as well as co-ordination of existing knowledge assets throughout the organization, building and exploiting core competences that yield superior-performance" (Pemberton & Stonehouse, 2000, p.186).

Figure 8 - The organizational learning and knowledge management environment
Source: (Pemberton & Stonehouse, 2000)

Figure 8 illustrates the interrelated process of organizational learning and knowledge management. Whereas organizational learning generates new and adds to current knowledge assets, knowledge management is responsible for storing, processing and distributing the assets. In other words, organizational learning is the continuous development of new knowledge that needs to be managed efficiently (Pemberton & Stonehouse, 2000). Culture,

structure as well as infrastructure are necessarily interdependent for creating and establishing a sustainable organizational learning context. In addition, unlimited knowledge availability across all divisions is fundamental as literature has found considerable evidence that bureaucratic and hierarchical organizations are bound to their organizational structures (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Pemberton & Stonehouse, 2000). To overcome such an obstacle, flatter organizational structures including a reduction in cross-functional divisions can provide a sustainable solution. Finally, so called 'network organizational structures' are notably designed for fostering and enlarging a learning environment. These network structures support collaboration among each other. Such alliances acknowledge the distribution and sharing of knowledge to simultaneously discovering new knowledge assets (Pemberton & Stonehouse, 2000).

2.3.3.4 Theoretical Framework Summary

To summarize, we have uncovered basic organizational learning theories that help us understand the nature of learning. In detail, the behavioral theory of the firm by Cyert and March (1963), was next to Simon (1991) the first behavioral research within organizations in a time where most of the attention focused on external economic constraints. They were the pioneers in considering the firm as an adaptive system that through interactive learning, routines and experimentation adapts itself to its surrounding and environmental constraints (Augier, 2010). Within their research, Cyert and March established a fundamental comprehension how individuals make decisions and act in the real world. Another key point was mentioned when the theory of action perspective by Argyris and Schön (1974) was outlined. Their contribution to organizational learning supports the understanding of individual-oriented learning by connecting the gap between theoretical mental maps and practical action. The concept of single-loop and double-loop learning emphasized their action-reflection cycle in which we can increase effective results from developing awareness as well as agreement upon theory-in-use and espoused theory. Ultimately, the knowledge management environment was represented by a role model that centers around the organizational context surrounded by organizational learning and knowledge management.

The next chapter introduces another management concept which restructures internal processes and knowledge creation. As organizations seek for sustainable learning and adaption, this concept demonstrates an ongoing approach for long-term transformation.

2.3.4 Corporate Entrepreneurship

The term ‘corporate entrepreneurship’ (CE) was initially discussed in the 1970s. By definition, CE describes an entrepreneurial attitude, which has found its application in already existing organizations. With that intention, CE is also regarded as a management innovation (Garvin & Levesque, 2006). The concept of CE is often associated with the concept of intrapreneurship. Intrapreneurship refers to an employee’s entrepreneurial behavior and centers on her activities to expand and enhance the organization in order to sufficiently adapt towards internal, as well as external changes (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017). In particular, both intrapreneurship and CE express a management concept rather than a unique research area. The most widespread definition for CE was introduced in 1990 by Guth and Ginsberg: “Corporate entrepreneurship encompasses two types of phenomena and the processes surrounding them: (1) the birth of new businesses within existing organizations, i.e. internal innovation or venturing; and (2) the transformation of organizations through renewal of key ideas on which they are built, i.e. strategic renewal” (Guth & Ginsberg, 1990, p.5). According to the recent phenomena of corporate accelerators, CE constitutes a similar practice that encounters approval within organizations. Important to realize is that CE can be considered as an internal innovation process rather than a collaboration with members or organizations from outside.

The trigger for CE practices four decades ago was almost similar to the reasons for the emergence of corporate accelerators. Zahra spent nearly three decades within research on corporate entrepreneurship. He concluded that mature U.S. as well as European companies at the time struggled for survival due to the intensifying competition from Japan in the field of worldwide technological preeminence and industry leadership. Zahra justified this decline by the failing of U.S. and European corporations to understand the “magnitude of change occurring in their markets” (Zahra, 2015, p.727). Once organizations reach a certain size, innovation potential, flexibility and risk taking decline, since the focus on keeping up with business dominates the willingness for continuous development and improvement.

In order to entirely understand CE’s purpose and motivation, it is essential to include the entrepreneurship research that originated in the studies of economist Joseph Schumpeter (1947). His findings constituted a strong correlation of entrepreneurial activities and economic growth. The former included the introduction of new products, implementation of new procedures or processes and in some situations, it is unavoidable to break down an entire established economic system (Schumpeter, 1947). According to Schumpeter, these methods

can stimulate economic activity and growth. Entrepreneurship is described as a process of 'creative destruction' that involves the displacement or even destruction of products or methods and incessantly creates new ones (Schumpeter, 1942). This process is also associated with innovation (Schumpeter, 1947). Although his approach was primarily based on individual entrepreneurial activities, literature as well as practical insights have shown that entrepreneurship is arguably a firm-level phenomenon (Barringer & Bluedorn, 1999). Unlike conservative firms, entrepreneurial firms are innovative, dynamic and risk-taking. Corporations started to see promising potential of strategic management practices and CE. By integrating entrepreneurial concepts and initiatives within their corporations, the potential for knowledge creation and conversion processes is enormous (Zahra, 2015).

Altogether, CE practices emerged as the first internal, restructuring process that found its origin in entrepreneurial activity. Corporations pursue internal methods, processes and practices that help them stay competitive, innovative and dynamic. Like the Japanese three decades ago, nowadays start-ups alter and innovate or even disrupt industries, technologies and processes. CE, if implemented and approached appropriately, can constitute a sufficient initiative to increase organizational learning, enhance knowledge creation as well as overcome challenges and obstacles of corporations nowadays.

2.4 Proposition Derivation

In general, propositions in qualitative research emerge from and rely on prior research, reasonable assumptions and coherent evidence. Their primary objective is to propose a link between two discussed concepts in which the link cannot be verified or tested by experiment (Clay, n.d.). As research on corporate accelerator, including its impact on the organization and individuals, is rather limited, the goal for the derived propositions is to encourage further research on the respective field of interest. Only if the research area has been further developed and is based upon statistically verified evidence, there is a sufficient basis for developing testable hypotheses. Following the given insights on the discussion of existing literature, prevailing theoretical models discussed in section three as well as insights from Airbus as our case at hand, three propositions have been developed to investigate the research question from different perspectives. Hereafter, they are presented followed by a logical reasoning for their derivation.

P_1: Corporate accelerators enable organizational learning through constructive impulses rather than past-dependent behavior.

Levitt and March conclude that organizational learning can be seen as an experience based routine orientated to a specific target (Levitt & March, 1988). Learning that results from the impact of corporate accelerators on its corporate mother and individual members is based on creative impulses or transmitted concepts, rather than routine and long-term oriented learning measures. In other words, the start-up ecosystem works as an inspiring and influencing environment that can partly be adapted, transformed or aligned to corporate objectives.

P_2: Knowledge transfer within corporate accelerators happens through formal rather than informal exchange.

Information technology development enhanced the importance of knowledge management (Easterby-Smith & Lyles, 2011). Knowledge creation and availability intensively increased, resulting in the decision of considering knowledge as an essential resource or asset. Concerning corporate accelerators, the researchers figured that their increasing popularity is among other reasons due to the transfer of the start-up ecosystem's entrepreneurial mindset, activities and talents. Of course, this knowledge needs to be transfered from start-ups to accelerators, and from accelerators to their corporate mother firms.

P_3: Implementing a corporate accelerator fosters corporate entrepreneurship.

Corporate entrepreneurship aims to bring back the entrepreneurial attitude that existed during the establishment phase of most organizations. Furthermore, corporate accelerators seek not only for financial benefit, they also use the established ecosystem to source external innovation (Kohler, 2016). As a consequence, implemented and executed practices by corporate accelerators benefit entrepreneurial activity within corporations.

These propositions assume promising areas of further inquiry for researchers. As the connections between these phenomena are rather rare, their relevance may serve as a general assumption that can, if further analyzed, support subsequent speculation. The following sections further examine their relevance and are compiled with the results of the qualitative research data.

3 Methodology and Research Design

3.1 Philosophy of Science

The following section introduces the methodological approach for the present study. The methodology is illustrated based on Saunders research onion that outlines different layers associated with the researcher's understandings and corresponding decisions. As the core constitutes the final data collection and analysis, the outer layers provide the context and boundaries necessary for the selection process of analyzing the qualitative data.

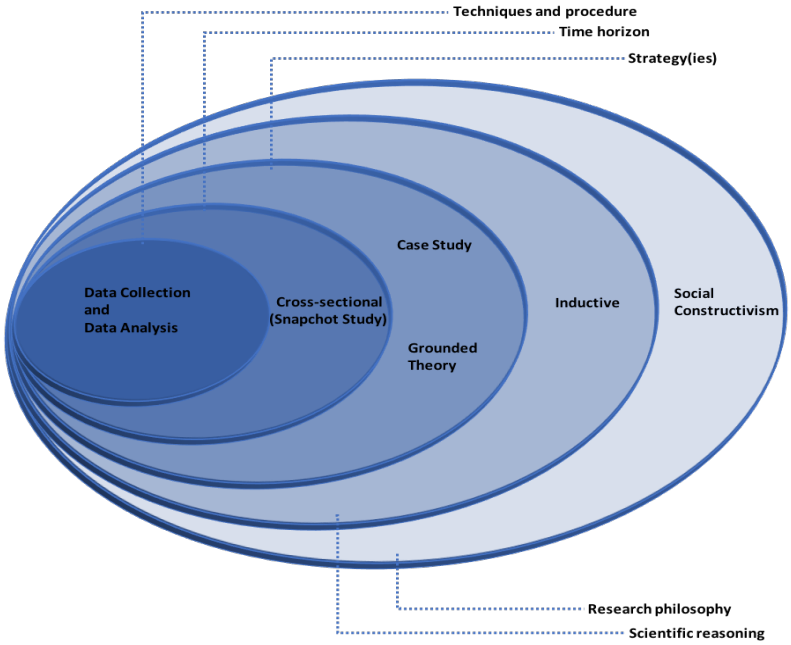

Figure 9 – Research onion
Source: **(Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012)**

Figure 9 represents the 'Research Onion' developed by Mark Saunders who regards the outer layers of a research methodology as crucial elements to develop an appropriate, justifiable and coherent research design (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). As his structural model suggests, the methodology contains the same elements and chronologically follows the research onion to its core.

"*Constructivism is the recognition that reality is a product of human intelligence interacting with experience in the real world. As soon as you include human mental activity in the process of knowing reality, you have accepted constructivism"* – (Elkind, 2004)

In general, social constructivists consider knowledge as constructed rather than created and their social world is being defined on that basis (Andrews, 2012). In attempting to remodel the grounded theory, which is discussed later, social constructivism is concerned with the

nature of knowledge and its creation evolving in both subjective and objective reality. The existence of objects is defined by a subjective point of view through the individual's sensory perception. In detail, intra- and interpersonal communication determines, constructs and ultimately embodies meaning (Keaton & Bodie, 2011). Taken together, social constructivists determine objects in a social context. This social process enables objects to exist with a certain meaning. In particular, objects are not determined by their physical composition. Rather, the worldview on objects is characterized by society's norms, values, believes and ideas, or, in other words, its social composition (Keaton & Bodie, 2011). Under those circumstances communication can change the perception of objects and can therefore cover a wide range of potential definitions.

Looking at social constructivism as a strategic direction of analysis, it is particularly suitable for the field of entrepreneurship (Korsgaard, 2007). He argues that entrepreneurial research must be unbiased and should be tolerant to new perspectives while rejecting any limitations to one particular theoretical framework. He states the following: "In its very nature social constructivism is a rejection of the idea of an external independent world that we may measure our scientific ideas against, to see whether they are true or not" (Korsgaard, 2007, p.23). Creation and construction of knowledge follows a unique story of origin that is bound to its social context. The same assumption is associated with entrepreneurial activity and subsequent research, the overcoming of resistance to new combinations in the social environment. Considering corporate accelerators and their ambition for learning as well as adapting start-up's entrepreneurial mindset, traditional values and behaviors need to be diversified. In addition, taking a social constructivist viewpoint on the linkage of recently established corporate accelerators and organizational learning enables the data collection, data analysis and interpretation to generate scientific knowledge that is not bound to validity or reliability. Instead, communication of subjective and objective perceptions shapes understandings and impact awareness. This is essentially important when looking at the people within an organization. According to Gioia (2012), the people constructing their organizational realities are 'knowledgeable agents'. This assumes that people are aware of what they do and can define their thoughts, actions and intensions (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Their experience and understandings shape the researcher's view on existing and newly discovered and developed concepts.

Due to the novelty and limited research of accelerators, the scientific reasoning is based on an inductive approach. Inductive reasoning allows making broad generalizations on the basis of

specific observations (Bernard, 2006). The next sections will reveal the research strategy, which is based on a case study approach while applying the iterative process of grounded theory. This further emphasizes the reason why inductive reasoning suits best for the purpose of this study. Also, inductive reasoning enables the researcher to derivate propositions in advance. The process of proposition derivation is closely related to literature and evidence for the respective topics. Ultimately, this study is exploratory which implicates the accuracy of inductive research.

3.2 Research Approach

3.2.1 Purpose of the Study

The study seeks to explore different perceptions, attitudes and opinions about the respective corporate accelerator programs. It takes into account individuals with different roles. These involve corporate employees who attend trainings or workshops with the aim of enhancing their creativity, knowledge and skills. It also includes start-up workers who seek for industry knowledge and financial support, as well as corporate accelerator staff who supports both sides for a smooth and fluent cooperation. The purpose of this study is to analyze or indeed to recognize the core components of accelerators that enhance organizational learning.

Learning outcome depends primarily upon individual perception and personality traits that have been developed over time. In addition, the corporate mother firm including its processes, practices and learning methods impacts the learning perception to the same extent. Despite the learning impact of individuals, the motivation behind collaborating with a corporate accelerator can also allow to draw further conclusions regarding the corporation. With regard to the different perspectives, the study seeks to investigate the roles, responsibilities and exercises across actors within the accelerator. In here, a comparison of perceptions, options and attitudes will gain detailed information about the collaboration of such an institute. Altogether, those insights provide a basis for gathering detailed and extensive information in the particular research area.

3.2.2 Qualitative Approach

As the research method is based on a qualitative approach, the following section provides an overview of the applied strategies. This study attempts to provide validation for the benefits of corporate accelerators in context to their components impacting organizational learning. Hence, the study can be considered exploratory with a focus on answering “why” and “how”

questions. This approach is underpinned by the grounded theory, which follows the researcher's view of social constructivism mentioned in the previous section. Basically, grounded theory begins with the development of theory about the phenomenon of interest. As soon as theoretical concepts are developed, grounding or rooting the respective theory into data collection (observation) is what results in a tentative relationship between the two (Glaser & Strauss, 1967). Although structuring the data is an essential part of the study, it solely aims to display a static image of a dynamic phenomenon. Hence, it is necessary to transform the rigid photographs into a "vibrant inductive model that is grounded in the data" (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012, p.22). In detail, the qualitative research approach is based on the type of a case study. The following definition constitutes the basis for selecting a case study approach for this field of qualitative methodology: "Case study is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, program or system in a 'real life" (Simons, 2009, p.21). Literature provides different definitions of a case study because most of the researchers focus on one individual case (or several cases) rather than referring to case studies as a general type of research (Starman, 2013). As a result, case studies can be viewed as an independent research approach.

Furthermore, Stake (1994) identified different types of case studies. According to this research study, an *instrumental case study* is appropriate. An instrumental case study follows the principle of examining a particular case to outline insights into a phenomenon and simultaneously redraw a generalization. Stake (1995) states the following: "The case is of secondary interest, it plays supportive role, and it facilitates our understanding of something else. The case is still looked at in depth, its contexts scrutinized, its ordinary activates detailed, but all because this helps the researcher to pursue the external interest. (Stake, 1995, p.137). Hence, the case provides an illustrative example for the researched phenomena.

Subsequently, the study explores the case of Airbus' corporate accelerator in depth. Although different perspectives are adopted, the study can be classified into a singular case study (Starman, 2013). With this in mind, Thomas (2011) outlined different time dimensions for a singular case study. The studied case can be assigned to a *snapchot study*, as one particular period of time is examined. Despite the development of the studied snapchot, the picture and impression is outlined within a particular timeframe (Thomas, 2011). In other words, the analysis and drawn conclusions are based on a temporal glimpse including attitudes and opinions that further develop and establish over time. Altogether, the techniques selected for

the qualitative study follow the overall research question illustrated and be supported by the case of Airbus' corporate accelerator.

3.3 Data Collection

The general data collection, of which the material and structure of this paper emerge, is based on findings in primary as well as secondary literature. In addition, interviews with representatives of the selected research area have provided deeper insights into particular fields of investigation. In fact, case studies often involve the use of multiple data collection methods (Cohen & Crabtree, 2006). However, due to limited time and resources, this study follows three recommended data collection methods that are likely to be used in case study research.

Interviewing in a qualitative study typically involves asking various types of questions and getting responses from study participants. In this particular study, in-depth interviews were used to examine thoughts and behaviors in order to explore new issues and insights in depth. To emphasize, in-depth interviews are common qualitative research technique and are conducting through intense individual interviews. Important to realize is that the interviews were solely conducted in German. The purpose of this is caused by both the researchers' and informants' native language skills. With this approach, the researchers guarantee no linguistic delusion or misinterpretation of both questions and answers. The sample size is typically small with the purpose of exploring the respondents' perspectives and impressions on a specific program, situation or idea (Boyce & Neale, 2006). The intention of in-depth interviews in this study is to provide additional context to the research phenomena and outline a richer understanding and image of what happened within the program. In practice, direct observation (1) unstructured (2) and semi-structured (3) interviews were conducted, depending on the level of progress. For the pilot interviews in which the research guide was still in progress, unstructured interviews provided the basis for discussion. In the next step, observation and interviewing are elaborated.

3.3.1 Observation

Direct observation (1) is defined as the following: "[…] observational study, is a method of collecting evaluative information in which the evaluator watches the subject in his or her usual environment without altering that environment" (Fred, 2013, p.980). The focus relies on the examination of a continuous behavioral process or situation in a particular environment. In this study, unstructured direct observation was conducted as part of the data

collection. This observation method considers impressions, behavioral patterns and structures based on natural occurrence (Fred, 2013). As one of the researchers worked within the studied environment, natural insights and perspectives of unbiased, observed people enabled the researcher to provide a high degree of validity and capture every detail. Due to her contribution, she is also able to distinguish the importance and subsequently interpret the observed material.

3.3.2 Interviewing

Unstructured interviews (2) are interviews without any formal interview guide. Although a structured plan should always be in mind, the control over interviewee's responses is reduced to a minimum level (Bernard, 2006). In detail, the interview is characterized on rapport and open-ended questions with the ultimate goal of capturing though processes, rather than asking concrete questions including a straight answer. The reason they are conducted is because participants best express themselves in their own terms. Effective learning and opinions about organizational programs can be regarded as a sensitive topic of discussion, because it covers personal and subjective impressions, opinions and potentially judgments toward the corporate environment, initiatives or even supervisors. In this particular case, unstructured interviews provided a suitable basis for designed a research guide for upcoming interviews. Second, honest and reliable statements about the effectiveness of Airbus' accelerator are more likely to emerge in open discussions than in structured, question-guided interviews.

Semi-structured interviews (3) are interviews based on an interview guide with the chance of covering all relevant topics that should be included. These questions or topics should then be followed in a particular order (Bernard, 2006). Despite the presence of a formal interview guide, the interviewer can stray from the guide as long as the subject matter stays relevant and supplementary knowledge for understanding the topic is generated. In this study, semi-structured interviews are conducted as on the one hand, it supports the interviewer to follow a set of clear instructions while asking open-ended questions for maintaining the freedom to follow new leads (Bernard, 2006). On the other hand, it suits well whenever the interviewer is dealing with members or bureaucrats of a community where norms, rules or behavioral patterns are already established (Cohen & Crabtree, 2006). A formal interview guide guarantees and maintains the structure of the conducted interview and allows the researchers to be prepared ahead of time. All in all, semi-structured interviews constitute a profound basis for reliable and accurate results within this qualitative study.

3.3.3 Recruitment Procedure

The recruitment procedure for this study is based on the sampling method called 'purpose sampling'. Purposive sampling is considered a type of non-probability sampling. Non-probability sampling is generally recommended in qualitative research and constitutes a useful basis once a research area that is not well developed yet. On the other hand, the study solely includes interviewees who already collaborated with the corporate accelerator since only those can provide necessary insights concerning the research topic. Consequently, the recruitment of the interviewees was based on the purpose of the study. Additionally, the creation, contribution and extension to the comprehension of a specific phenomenon represent suitable reasoning for the researchers to select non-probability sampling for recruiting the study participants (Blackstone, 2012).

Purposive sampling is useful once criteria for selection are not determined by samples size, but rather by the collection of data about attributes of individuals (Bernard, 2006). As already mentioned, sampling and later interviewing is conducted with the purpose of gathering insights from individuals about their feelings, opinions and impression of Airbus' corporate accelerator. Therefore, as the name suggests, purposive sampling of participants is based on the purpose relevant to the particular research question in accordance to preselected criteria (Bernard, 2006). The sampling method is the most appropriate for this study as it involves characteristics, as well as personality traits that will support the research question to be answered and provides further insights into the research phenomenon. Finally, purposive sampling was used, as due to the short existence of the BizLab, there was also a very limited amount of employees who have already collaborated with the accelerator to date. This resulted in a limited amount of possible participants for the study.

3.3.4 Maximum Variation Sampling

Built on the concept of purposive sampling; maximum variation sampling is used in order to capture a wide range of different angles on the field of investigation. It provides more extensive insights through participants that are more extreme in nature (Lund Research, 2012). The purpose behind using maximum variation sampling is to emphasize the different perspectives, people and responsibilities (units) that are of interest. These units may outline various dimensions of attributes, behavioral patterns, norms or values. In this study, participants with differing levels of collaboration with the Airbus BizLab were taken into account. In fact, corporate employees who had a single workshop or training, as well as

employees who collaborated in an entire project with Airbus' corporate accelerator were taken into account. This can be especially interesting when it comes to measuring the learning effectiveness across different collaboration levels.

3.3.5 Triangulation

On the basis of the *triangulation of sources* (Patton, 1999), people with different viewpoints provide a thorough understanding of the phenomenon of corporate accelerators. Besides the above mentioned corporate employees, the head of the BizLab Hamburg , Rey Buckman, was interviewed. He was interviewed to capture the intermediate perspective between the corporate mother firm Airbus and the start-ups. In here, the study seeks to outline greater insight into the phenomenon of corporate accelerators. Ultimately, one start-up founder who participated in the first season of the acceleration program was interviewed to receive another view on the interaction and knowledge transfer. Combined, all three different perspectives can be used for a triangulation between the corporate employees, the accelerator and the start-up founder. The purpose behind achieving triangulation as a qualitative inquiry strategy is to test for an underlying consistency between the various perspectives (Patton, 1999). In reality, opinions, perceptions and feelings towards individuals or organizations can differ. These differences may illustrate a certain inconsistency of results. In detail, Patton states the following: "Finding such inconsistencies ought not to be viewed as weakening the credibility of results, but rather as offering opportunities for deeper insights into the relationship between inquiry approach and the phenomenon under study" (Patton, 1999, p.1993). As a result, the approach allows the researcher to explore beyond the field of investigation as novel insights potentially arise by using triangulation.

3.3.6 Interview Questions

The following questions represent the primary guiding questions posed during the interviews for data collection. Moreover, the research questions should enable the researcher to establish a reasonable basis for argumentation and discussion. Table 1 illustrates the semi-structured research guide based on provided literature, as well as the insights and experiences of one conducted pilot interview. The guide was created to conduct in-depth interviews for corporate employees of Airbus.

a) Phenomenon Corporate Accelerator

Questions 1 to 3 aim to cover the basic phenomenon of the corporate accelerator established at Airbus. The self-introduction seeks for evaluating the employee's role, division and period

of employment for a better understanding of the perception of an accelerator program. For example, a young employee with a short period of employment is rather open-minded and not used to specific Airbus processes than an employee with a long history at the corporation. Question 2 seeks to identify whether employees are not only aware, but also understand the accelerator's role within the corporation and possible collaborating opportunities. As the study focused on participants who already got in touch the accelerator, Question 3 is designed for ascertain the overall motivation for participation.

b) Nature of learning and knowledge

Questions 4 to 6 critically ask for the nature of knowledge or skills derived from initiatives of the accelerator program. Question 4 specifically distinguishes between technical and methodical skills developed by the informant through the collaboration. Whereas Question 5 asks for the actual collaboration experience, Question 6 clearly separates the time period from experiencing and absorbing the knowledge to subsequently process and rethink about it. The latter seeks to distinguish between a short-term impulse and a long-term impact on existing working patterns.

c) Knowledge exchange

Questions 7 to 8 explicitly concentrate on the exchange of knowledge. Question 7 tackles the learning intensity according to the collaboration stage. In fact, one individual tends to consider a theoretical explanation more helpful than another whose impact on learning is effective once it is practically applied. Question 8 puts created knowledge in context to traditional work of the Airbus employee. This is especially interesting whether routines, behaviors or patterns have changed.

d) Contextual questions

In Questions 9 and 10, respondents have the possibility to honestly evaluate the collaboration between them and the accelerator offered services. Besides their individual evaluation, employees put themselves in the position of Airbus or their division to reflect and estimate the added value and benefits of the accelerator initiatives.

The questions are designed to be open-ended to get descriptive answers that cannot be answered with a simple "yes" or "no". Moreover, special terminology is avoided so that the participant is able to understand the questions according to their knowledge, language skills or cultural background. Also, questions with a strong positive or negative indication are avoided in order to get lengthy responses (McCammon, 2011).

Ultimately, probing questions encourage the participant to respond in detail and even allow extending given answers. In addition, it gives the respondent the possibility to answer in their own words, rather than pushing them to select from fixed responses as being conducted in quantitative methods.

The types of probing questions in use are based on McCammon (2011) and allow a variety of possibilities to trigger the respondent for more explicit answers.

Main questions	Additional questions	Probing questions
1. Self-Introduction (Role, period of employment, division) 2. Description of CA Program (Understanding) 3. Reason for participation at CA Program (general) 4. Content of learning (methodical, technical) 5. How did you experience the CA? 6. What did you learn during and after the collaboration with the CA? 7. What are the structure and characteristics of the applied knowledge exchange with start-ups and CA program managers? 8. What is the impact in context to your work? 9. Evaluation of the CA program for Airbus overall 10. Evaluate the personal development through the CA	3. What was the knowledge exchange you experienced with the start-ups (specific)? 4. If not mentioned, ask for methodical or technical learning specifically) 5. If not mentioned, ask during and after the study 6. If not mentioned, ask during and after the study (Inspiring exchange of knowledge and change → Did you have any subsequent situation in which you could apply the gained knowledge?) 7. Frequency, period, intensity → Which parts of the exchange have been significantly helpful? 8. Impact on colleagues, supervisor → Was there any knowledge exchange regarding the CA program? Change in working methods or processes (Creativity)? Did the exchange foster the personal development (methodical, technical)? Context to organizational learning	Detailed-oriented Probes ▪ When did it happen? Where were you during that time? Who else was involved? Elaboration Probes ▪ Why exactly do you feel that why? Could you expand this a little? Clarification Probes ▪ "You said the program helped you." What do you mean by helping? Silent Probe ▪ Remaining silent and waiting for the participant to continue Uh-huh Probe ▪ Encouraging a participant to continue my making affirmative but neutral comments like "Uh-huh" or "Yes, I see" Echo Probe ▪ Simply repeating the last thing the participant said and asking them to continue. Especially good when a process or event is being described
• Subjective perspective/ Objective perspective • Did your personal attitude towards corporate accelerators?	• Why?	

Table 3 – Semi structured interview guide

3.4 Data Analysis

As an inductive qualitative analysis is pursued, it is important to retain 'qualitative rigor'. At the same time creative concepts need to be built, leaving potential for the creation of linkages and development of new concepts (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Hence, the primary goal is not only to amplify and underpin existing knowledge, but also to surface novel concepts causing a way of discovering new knowledge. In fact, it is absolutely crucial to discover and develop suitable concepts for the reason of building up a coherent theory that guides the formation and validation of constructs (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). For the purpose of this study, the data analysis is based on a qualitative approach developed and introduced by Dennis Gioia (2012). The following section illustrates the 1st and 2nd order qualitative approach that is characterized by balancing the conflicting discussion to inductively develop new concepts while keeping qualitative rigor. In addition, the approach aims to adequately theorize the living knowledge, perception and experience of people (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

The approach constitutes of a 1st order analysis of semi-structured interviews using informant-centric terms and codes as well as a 2nd order analysis or interpretation in which the quotes, terms and codes are categorized in researcher-centric themes or labels. This holistic approach takes both the respondents, as well as the researcher into account and enables a link between data by the informant and novel concepts introduced by the researcher (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Coming back to the assumption that people or in this case, executives are 'knowledgeable agents' is crucial for the 1st order analysis. Here, "the researcher's major role is to give an adequate account that captures the meaning of the executives' experience in their own terms" (Gioia, 2014, p.6). In other words, the researcher establishes certain category labels or 'phrasal descriptors' directly taken out of the semi-structured interviews (open coding). These can include quotes of sentences, phrases or even sections made by participants (i.e. language used by the informants). The researcher is looking for similarities and differences in order to establish a manageable number of category labels (Corley & Gioia, 2004). Once the collection is finished, a 2nd order analysis akin to axial coding[3] provides the suitable basis in searching for linkages and relationships between and among the respective categories. Gioia describes this process as the following: "[…] we are now firmly in the theoretical realm, asking whether the emerging themes suggest concepts that might help us describe and explain the phenomena we are observing" (Gioia, Corley, &

[3] Strauss and Corbin (1990, 1998)

Hamilton, 2012, p.20). In particular, the researcher is looking for 'nascent concepts' that cannot be applied by existing literature or theoretical concepts. As a final step, the researcher is gathering similar themes and concepts and distills them even further into several overarching dimensions with the ultimate goal of designing an emergent framework (Corley & Gioia, 2004). This *data structure* symbolizes a visual relationship of qualitative raw 1st order data and theoretical 2nd order concepts. This step involves the transformation of a static image into a dynamic phenomenon. Ultimately, the analysis causes a dynamic inductive model based on the view of a social constructivist, which is grounded in the data and includes the participants' perceptions and experiences in dynamic theoretical terms.

Applying this method to data of this paper, six semi-structured interviews with executives from Airbus, two unstructured interviews with BizLab leaders, as well as one unstructured interview with a start-up executive supported the data collection. The Gioia method was applied solely for the six semi-structured interviews since these data provide the main arguments for the underlying research question. Insights from the BizLab leaders and start-up director fulfilled the entire picture of the impact on organizational learning through the accelerator. 2nd order themes and derived aggregate dimensions build the underlying ground for the discussion. In detail, the aggregate dimensions are applied within the context of the derived propositions in order to connect literature based theories with findings from the study. Ultimately, a general discussion section aims to identify potential gaps as well as applies theoretical frameworks with practical methods conducted at the accelerator. The holistic approach of capturing existing literature, structuring the qualitative results with the support of the Gioia research method and finally counter-hold relevant themes meets high standards for managerial implications and potential for further research.

4 Airbus: The Case at Hand

To further research the topic of organizational learning through corporate accelerators, this paper makes use of the case of the Airbus BizLab in Hamburg. In the following, the parent company Airbus SE (Airbus) and the aerospace industry it is set in is introduced. Further, the innovation structure at Airbus and the Airbus BizLab in specific are portrayed.

4.1 Airbus SE

The Airbus SE (Societas Europaea) was founded in 2000, back then as EADS NV, the European Aeronautic Defence and Space Company. It was a merger of the biggest Spanish, French and German aerospace manufacturers (Airbus SE, 2017). In January 2017, the Airbus Group merged with the Commercial Aircraft division leaving the two separate divisions Helicopters and Defence and Space (Hepher, 2017). Around half of the worldwide commercial airliner orders can be attributed to Airbus and they are the number one helicopter provider. Furthermore, they belong to the world's biggest defense companies and the second largest space company. The product range runs from corporate jets to commercial aircrafts able to host between 100 and nearly 700 passengers. Airbus produces four different families of aircrafts totaling to 13 different models. The newest aircrafts from the bestselling single-aisle A320neo range and the A350 range, promise more passenger comfort and fuel reductions up to 25 percent (Airbus SE, 2017). The commercial aircraft division (Airbus) makes up around 70 percent of the 64.4 billion Euro annual revenue. Also for this reason, the management decided to merge with the mother organization Airbus Group SE under the new name Airbus (Hepher, 2017). Airbus Defense and Space produces tanker, transport and mission aircrafts, space shuttles but also cyber security services. Even though the headquarters are located in Toulouse, France, Airbus stays a European company with major sites in France, Spain, Germany and the UK but also further ones all over the globe. The headcount totals nearly 140,000 with more than 100,000 employees in France and Germany combined. At the time of writing the order backlog states over 6,800 aircrafts to be delivered in the next ten years (Airbus SE, 2017).

Since the merger in 2000, the group went through several restructurings with the most recent one officially happening since the beginning of 2017 when the name changed again, from Airbus Group SE to Airbus SE. Chief Executive Tom Enders is executing a 'digital transformation' of the company, with the goal to relieve it from bureaucracy and unnecessary complexity. Therefore, top-level operations are being consolidated accompanied by

minimized hiring which will eventually lead to cost reductions (Hepher, 2016). In line with this Tom Enders created the position of the Digital Transformation Officer (DTO), which is held by Marc Fontaine. His main responsibility is the operational deployment of digitalization projects that proved to be successful within the divisions and functions. Furthermore, he oversees Corporate IT and the Cyber Security Program (Airbus SE, 2017). Trusting the media, new Chief Technology Officer (CTO) Paul Eremenko built up his career mainly in software companies like Google and is therefore a controversial choice. His task is to bring 'Silicon Valley spirit' into the Airbus corporation which is currently led by an industry typical zero-failure tolerance. With faster and leaner processes employees are encouraged to be more empowered and agile. The ultimate goal is stated to be more innovative and thus prepared for a future with tougher competition (Hollinger, 2017).

4.2 The Aerospace Industry

Looking at the industry for commercial aircrafts, Airbus and its competitor Boeing form a duopoly, supplying over 90% of the market. This can result in prices above the natural market price, slower product development and therefore rather static organizations (Selten, Mitzkewitz, & Uhlich, 1997). Smaller companies are starting to capture market shares, however, at least in the business for smaller single-aisle aircrafts. The result will likely be an oligopoly market with smaller market shares and price-setting power, but more diversified products (Bhaskara, 2017).

Airbus (2017) estimates an overall aircraft market growth of 4.5 percent annually over the next 20 years. Stable global gross domestic product (GDP) growth, lower commodity prices and higher passenger demand for travel are stated as the main factors for the current market growth. For the defence sub-sector, the newest growth forecast of 3.2 percent in 2017, is due to increased defence spending and encouragements by the new US administration and rising global tensions (2017 industry outlook, 2017). Despite the defragmentation of the market, Airbus might be able to continue its growth path in the nearer future due to the general industry growth.

Looking ahead more than ten years from now, not only new ventures can be a threat for Airbus but also completely new technologies. Lilium Aviation, for example, is building an electric plane which will take-off and land vertically. Therefore, they are setting the industry goal to create electronically and autonomously operated aircrafts (Lilium Aviation, 2017)

Until now product improvements followed a rather linear approach in the aerospace and defense (A&D) industry however. The best example being the basic aircraft design which did not see much change since the Douglas Dakota in 1935 (Patalong, 2017)

Opposed to the general aircraft industry, the defense industry is expected to stagnate in the long run with governments cutting spending or transferring it from the A&D industry to technology companies. These companies are used to exponential and continuous innovation which is why the US government and industry analysts urge A&D companies to increase research and development (R&D) investments (Marx, Lay, & Starr, 2016).

Moreover, entrepreneurs like Elon Musk (SpaceX) and Richard Branson (Virgin Galactic) are developing their own space shuttles to send tourists to space (Tynan, 2016). Even though their currently anticipated market differs from the A&D market, they showcase that these entrepreneurial ventures should not be underestimated, not to mention their speed of development. To achieve comparable radical innovations and speed of development, current players need to change their organizational structures (Marx, Lay, & Starr, 2016).

After summarizing the industry development, it is important to also highlight the competitive advantage the current A&D companies should build upon. Foremost, they have very strong relationships to their government and airline customers, having worked with them for decades. They are known for technical innovation, which is delivered by their human capital including highly specialized engineers. Lastly, they have reliable cash flows that can be used for investments (Marx, Lay, & Starr, 2016). These advantages should be used together with an ‘fail early, fail often’ mindset Airbus CEO Tom Enders states. This will enable the industry to achieve the kind of innovation it is capable of (AIAA Keynote Tom Enders, 2015).

4.3 Innovation Structure at Airbus

Fabrice Brégier, Airbus Chief Operation Officer describes innovation to be ‘the heart of Airbus’ and ‘part of their incorporated DNA’ (Andrea, 2016). This is highlighted in Airbus’ vision to become the ‘most innovative company in its ecosystem and industry’ and its mission ‘to foster a culture of innovation’ (Airbus SE, 2017). Due to this high prioritization of innovation, not only one C-level position is concerned with it but three. As mentioned earlier, Airbus appointed a new CTO who, together with the group’s new position of the DTO, ensures the technological innovation and digitalization of the company. Figure 10 depicts Airbus’ open innovation strategy which will be outlined in the following paragraph.

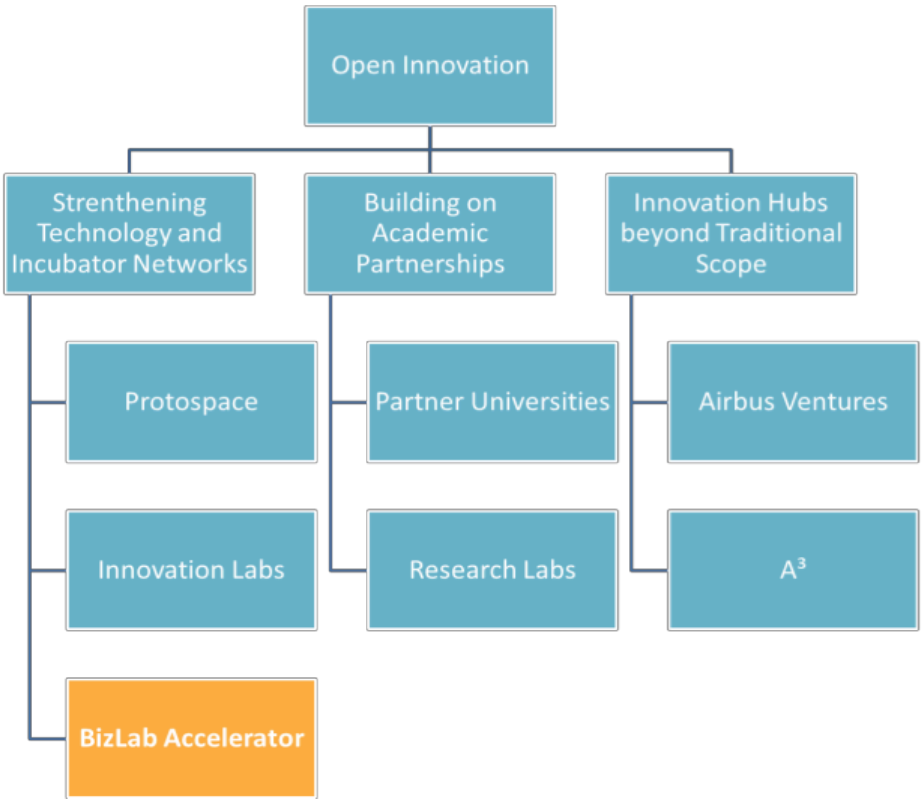

Figure 10 - Airbus' innovation structure
Source: (Airbus, 2017)

Chief Innovation Officer (CIO) Yann Barbaux' responsibility is to foster a culture of innovation. One initiative for this purpose is the 'innovation catalysts' network, which can be said to be 'first aiders for innovation'. These employees get trainings to support co-workers in their departments to bring innovative ideas forward (Andrea, 2016). Another important tool supported by corporate innovation is the IdeaSpace, an IT collaboration platform open to all employees. Divisions or management can set campaigns regarding specific topics, for which employees can publish ideas but also comment or vote for other ideas. Next to these, Airbus organizes several student and research competitions and engages in co-innovation with customers and suppliers. To define the topics for these, Airbus conveys regular surveys and holds symposia about the performance of its products (Kaiser, 2016). As a foundation to innovative approaches within the organization Airbus is encouraging Design Thinking as a mindset. Regular workshops and trainings introduce or practice Design Thinking, empowerment, agile organizations or other topics. On top of the networks, trainings and virtual spaces for innovation, Airbus also offers physical locations called Innovation Labs where employees can think and act outside of their usual structures to come up with new ideas. The Protospace is another physical space where employees can prototype their ideas. The space offers traditional tools but also newest technologies like 3D-printers, laser-cutters

and testing facilities. The specific facilities depend on the site where they are located but guidance and trainings by experts are always offered as well.

CTO Paul Eremenko made it one of his ultimate goals to transform Airbus into an exponential organization (XO) as described by Ismail et al. (2014). The main criterion for an XO is the governance by the assumption of abundance. The basis that makes it possible is the exponential improvement of the technology available. Combined they promise growth and agility for the organization (Charania, 2015). In line with this he created the website www.airbus-xo.com that focuses on urban developments, industry innovations and the newest Airbus projects. The website also guides visitors to the three innovation ventures Airbus created to interact with other stakeholders and its broader ecosystem; A³, Airbus Ventures and the Airbus BizLab.

A³ is Airbus' Silicon Valley outpost which Eremenko was leading before he became CTO. It is said to be the 'innovation cell' of Airbus, concerned with disruptive innovations like Urban Air Mobility. In this venture, Airbus employees work closely together with partners like entrepreneurs, universities and experts for the topics at hand. An example project is 'Vahana' an unmanned, electrical aircraft that will be able to autonomously transport one person over short distances (Warwick, 2017). Airbus Ventures is Airbus' corporate venture fund. It was created to build a start-up portfolio with early-stage start-ups around the search fields mobility, security and future of flight. Responsible for the investment decisions are former Airbus executives. After starting to invest only in Silicon Valley one of the team members is now scouting the European market as well (Airbus Ventures, 2017). The Airbus BizLab is introduced in the next section of this paper.

4.4 The Airbus BizLab

The Airbus BizLab is a global aerospace accelerator with three locations to date. The first BizLab was opened in Toulouse, France in 2015, shortly followed by the second location in Hamburg, Germany by the end of 2015. The third location in Bangalore, India finally opened in 2016. The BizLabs were created by corporate employees in a bottom up approach, after Tom Enders started to search for tools for innovation and thus fell right into place (Airbus BizLab, 2017). Bruno Gutierres founded the first BizLab at the Airbus headquarter in Toulouse and now holds the position Global Head of (HO) BizLab. He states that the goal of the BizLab is "to achieve innovation as cheap and fast as possible' with a focus on 'delivery and value creation' (Gutierres, Personal communication, January 24, 2017). Fabrice Brégier,

COO of Airbus, agreed to this: 'the BizLab will give Airbus added business agility by helping us to harvest the best innovative ideas coming from different sectors and to bring them to market more quickly" (Jensen, 2015).

All BizLabs follow mutual goals and an overall strategy, but each location works independently with partners from their local ecosystem. Opposed to other corporate acceleration programs, the BizLab follows a hybrid model where start-ups and internal projects can participate (Airbus BizLab, 2017).

Another difference to the typical corporate accelerator is that Airbus does not give funding or takes shares of the participating start-ups. The exceptions are spin-outs for which a systematic procedure is yet to be developed. Internal projects might also be financed through the BizLab if they cannot acquire funds in other departments. The acceleration phase covers six months during which the teams are hosted in the respective BizLab. They receive office space and material, a personal mentor within the BizLab, and are invited to start-up and industry fairs and conventions. Furthermore, they receive trainings on topics like marketing, legal advice, funding possibilities, pitching and presentation skills (Airbus BizLab, 2017). Figure 11 presents the timeline and topics covered during the six months' acceleration phase.

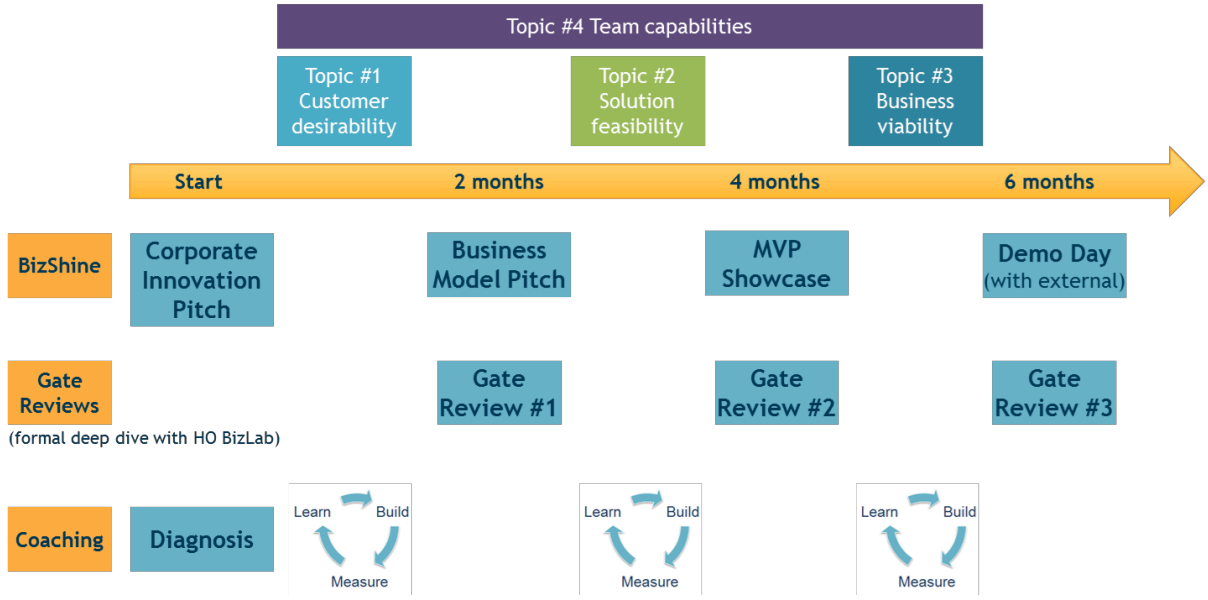

Figure 11 – BizLab timeline
Source: (Airbus, 2017)

The selection of the start-ups starts with the definition of general search fields like Big Data or the Internet of Things (IoT). The BizLab team collected these areas of interest from different stakeholders and divisions within Airbus. The official start of the scouting phase is

marked by an online call for projects via the website f6s. Interested start-ups must answer ten predefined questions via the online application. The BizLab team also reaches out to specific promising start-ups they met at events or screened in advance. Subsequently, the twenty most promising start-ups are selected to pitch their ideas in front of a decision committee. This committee consists of the BizLab Mentors, the Head of BizLab, the Program Director and Managers of different divisions to ensure technical feasibility of the start-ups. After the start-ups pitched their products and answered a question round, the five or six best teams are chosen for the program (Buckman, Personal communication, 2017; Hofmann, 2017).

Internal projects can apply at any time by contacting the local BizLab with a project proposal. If the idea has the potential for the acceleration program, the team is invited to present it at the respective BizLab where the team decides if they can start the program. What the specific objective of the project is, how much funding they receive and the share of their working time dedicated to the project is then to be discussed with the project team managers program (Buckman, Personal communication, 2017)

The evaluation criteria are the same for the start-ups and internal projects. The teams need to demonstrate customer desirability, technical feasibility, business viability and team skills. The specific selection process and requirements are showcased in Figure 12.

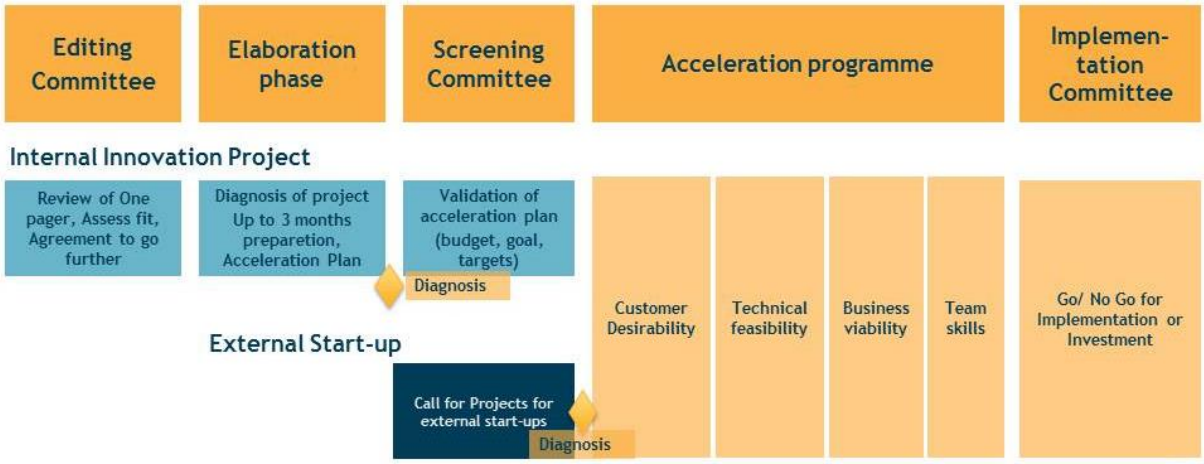

Figure 12 – Airbus BizLab selection
Source: (Airbus, 2017)

Each season starts out with a diagnosis session where the current status of the venture is determined and the goals for the six months' acceleration phase are determined. At least three gate reviews follow up on the goals and keep track of the process during the running program. The diagnosis and gate reviews are held with the project team, the BizLab mentors

and the HO BizLab and program director. The general goal of all projects is to present a running prototype and use-case at the demo day. The demo day terminates each season with an audience of Airbus management and executives, partners and investors. Both start-ups and internal projects pitch their ventures and showcase their prototypes in a 'Demozone' afterwards. In a final gate review will then be jointly decided if the start-up or project starts into the post-acceleration phase. For internal projects this means that they will be continued while still receiving mentoring from their BizLab coach just usually without being hosted in the BizLab physically. If start-ups enter the post-acceleration phase they will still be hosted in the BizLab and work on an application within Airbus. They must pay a demonstrative amount for the office space however, which is comparable to the costs of a co-working space. The big benefit for them is that they stay within Airbus' and the BizLab's ecosystem (Buckman, Personal communication, 2017; Hofmann, 2017).

As the research for this paper was conducted during the second season of the accelerator in Hamburg the following structures and characteristics are based on this location.

Employees who worked within Corporate Innovation until then established the BizLab in Hamburg (Buckman, Personal communication, 2017). They decided to build the BizLab next to the manufacturing site on the outskirts of Hamburg which hosts nearly 20,000 employees and suppliers. While Hamburg has a vibrant and growing start-up ecosystem in its city center (Tamayo, 2015), the direct vicinity to Germany's headquarter was indispensable for the BizLab. The start-ups can reach out to experts and potential customers within Airbus at any time and there is a constant exchange with employees. To enforce an ongoing exchange the BizLab also organizes the 'Leaders and Innovators' bar once a month. On this occasion, Airbus Executives can get into an informal exchange with the start-ups. Other touch points are workshops the BizLab organizes for certain departments or conferences during which the BizLab or single start-ups can present themselves. Events regularly take place at one of the partner institutions as well (Buckman, Personal communication, 2017, Airbus BizLab, 2017). A good example is the Center of Applied Aeronautical Research (ZAL), which is located just next to the BizLab. The consortium of Airbus, Lufthansa Technik, the city of Hamburg and some smaller shareholders offers regular industry conferences, workshops and even hosts some start-ups from the first season (ZAL, 2017). Other partners in Hamburg are the Betahaus, a co-working space with an extensive network of coaches, the Start-up Dock, an accelerator from the technical university and many more (Airbus BizLab, 2017).

5 Data Analysis and Interpretation

The data analysis and interpretation of the qualitative research results represent the 'heart' of the thesis. The following section interprets and analyzes the literature, as well as findings and results of the qualitative research study. In detail, this chapter aims to find connections between literature, knowledge and findings that have emerged during the current research project in order to explore new areas of knowledge and foster comprehension of the topic. Gioia's methodological approach constitutes the foundation for rigorous collection and analysis of inductive qualitative data. Components of corporate accelerators are then connected with an established framework supported by ideas discussed by the informants.

5.1 Assessment

Although the research is designed to focus on learning according to the organizational (corporation) perspective, it is crucial to consider all relevant influencing factors that create the acceleration ecosystem. As it can be gathered in Figure 13, this contains the corporate mother (1) that predetermines the industry and general infrastructure as well as overall objectives and conditions. The corporate accelerator (2) is the program initiated by its corporate mother that accepts start-ups (3) in regular time frames. The following section seeks to identify, analyze and interpret all relevant aspects through the coverage of all necessary viewpoints that provide the basis for the upcoming discussion.

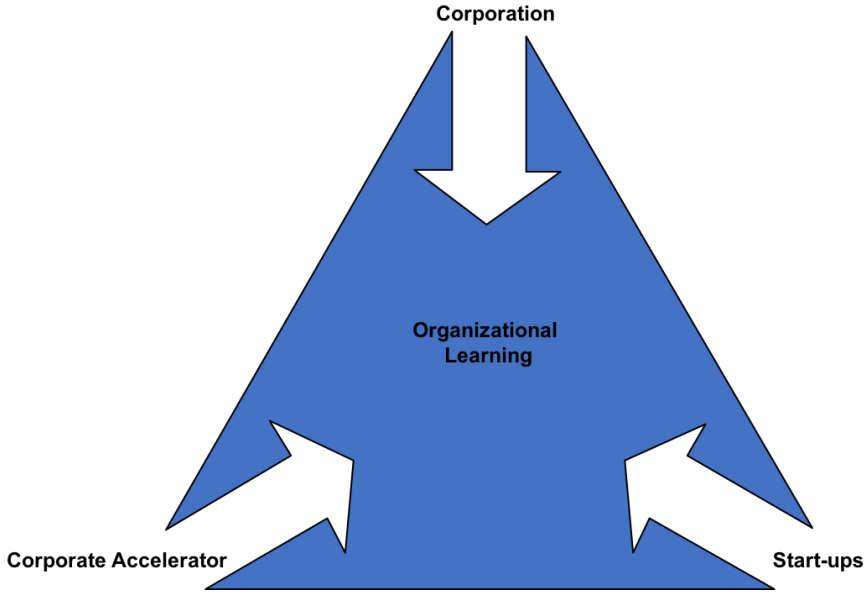

Figure 13 - Triangulation of all relevant perspectives
Source: (Patton, 1999)

5.2 Findings and Results

The following sections present the inductive qualitative research results. Important to note is that this section summarizes the most important aspects mentioned by the participants. In addition, it creates an image of the respondent's role, responsibility and tasks at Airbus. Finally, it outlines the attitudes, feelings and behavioral patterns of participants before, during and after their collaboration with the BizLab.

5.2.1 Corporate Side – Perspective of a Multi-National Enterprise

In the following, the six in depth interviews with Airbus employees who worked together with the BizLab for a diverse set of reasons are presented. Subsequently additional interviews with the BizLab Leader in Hamburg and the founder of one of the start-ups hosted in the accelerator are presented.

In-depth interviews with employees from Airbus were conducted in order to explore their perception in the context of the collaboration with the BizLab. Even though the employees have similar educational backgrounds, as most of them are engineers, they are holding very different positions within Airbus. While some of the participants are still working in technical positions, others are now working as managers. Their answers to the same questions therefore provide insights from different perspectives and represent a combination of different hierarchies, departments and jobs at Airbus. Profile information for the in-depth interview participants can be obtained from Table 4.

Name	Gender	At Airbus since	Position	Participant
[redacted]	Male	17 years	Development of ventilation systems	P1
[redacted]	Male	6 years	Manager Final Assembly Line A380	P2
[redacted]	Male	5 years	Quality Manager Final Assembly Line A320	P3
[redacted]	Male	3 years	Quality Conformance Manager	P4
[redacted]	Male	32 years	VC – Engineering Cabin & Cargo	P5
[redacted]	Male	15 years	Composites Research (BizLab Project Leader)	P6

Table 4 – Profile information of in-depth interview participants

Participant 1

P1 is working at Airbus since 2000 and has gone through several airplane programs involving the development of ventilation systems ever since. In his career, he passed through the entire development, from the conception phase until airplane accompanying services. Since the last two years, he is concerned about working on innovative concepts including new working procedures and technologies in order to define improvements in the future. As a result, he got in touch with the BizLab as his current working topics mostly involve innovative and new business areas. He claims that Airbus provides 'experimenting areas' for employees working in respective fields as well as he himself initiated the connection. Basically, his supervisor also supports the department but simultaneously believes that the current resources are not on the scale for following collaborations. On top of that, he mentioned new agile project methods (SCRUM) that were implemented and that he endorses innovative working methods and is open-minded for the regarding topics.

In general, as he is very familiar with and has a realistic understanding of the company's structure. He criticizes the efforts and attempts of Airbus to implement alterations due to highly bureaucratic hierarchies and structures as well as limited resources. On the other hand, he already got in touch with the start-up mentality and is interested in their working procedures. Despite his traditional engineering mindset, his first experience with creative thinking was a workshop conducted by the accelerator named "creativity meets aviation". This event triggered his tendency towards innovative as well as creative thinking and encouraged him to collaborate with the BizLab. The participant strongly indicated a need for change of the engineering perspective to enhance creative thinking and innovative approaches. Further, he recognized that entrepreneurial thinking involves selling a product or service within a short timeframe. He emphasized that this not only holds true for entrepreneurs, it is particularly true for employees at Airbus who want to sell ideas to their supervisors and get approval for time and resources. His explanations lead to the fact that it seemed challenging for him to pitch an idea and convince an audience in such a short time. The participant strongly emphasized the different working mentalities when he claimed: "I was completely excited about the fact that for the first time I found people among me who did not think about problems in the first place. You need a positive environment to foster new ideas" (P1, personal communication, January 4, 2017). Even though his previous opinion and understanding on such an approach indicated strong disagreement, the workshop changed his mind about self-awareness and the methods conducted. For him, it has a double-sided effect:

He is both able to extend his knowledge and skills and can share this attitudes with his coworkers.

Next to the technical learning, a collaboration workshop called “visual thinking”, where the division visualized their systems and structures, enhanced methodical learning that he categorized as “really helpful” for structuring problems. He feels that the entire atmosphere has changed ever since his team collaborated with the accelerator.

Altogether, the respondent has a very positive impression of the accelerator program. Since he works at Airbus for almost 17 years, he identified a need for change and break through established barriers. During their collaboration, he felt the entrepreneurial spirit and the different approach on how to solve problems and foster creativity. He could not imagine how this knowledge could be taught and highlighted the overall experience and atmosphere. In contrast, he believes that start-ups struggle because they cannot draw from experience but on the other hand are therefore forced to try new things in a new way. As a result, this is exactly what Airbus can learn from their accelerator. Finally, the collaboration increased his knowledge and awareness of the start-up industry and enhanced both his methodical as well as technical learning.

Participant 2

P2 started his Airbus career in Saint-Nazaire, France. Meanwhile, he holds a management position and is responsible for the final assembly line production of the Airbus A380. His engineering background forced him to deal with innovative concepts and creativity management as Airbus is concerned with on-time, on-quality as well as on-cost delivery. Nowadays, his most important responsibility with regard to change and development is to stay profitable, even though Airbus is reducing the rates for the airplane model. Therefore, efficiency increase and optimization of processes encouraged him for the approach of not only dealing with the innovation department, but also to contact the BizLab. Despite other participants, he not only places many hopes into his units collaboration with the BizLab, he even sets explicit expectations regarding methodical learning skills. He and his department want to be challenged, tickled and inspired by novel methods derived by an entrepreneurial attitude. His explanations lead to the fact that especially across divisions with a manufacturing nature, it is difficult to create a willingness for change, when you have five hierarchies including assembly line workers who are not interested in a changing movement.

Again, there is an environmental issue shaped by bureaucratic hierarchies, static structures and people without motivation for change.

Within the workshop, his division and the attendees proved the fact that people working on traditional production need to be mentored and taught in a different way than managers or executives. Back in France, they collaborated with an institute in Paris at *Grand Ecole*, where they figured that it is difficult for people to imagine something they do not know in the first place. The corporate accelerator might be the potential solution for people to overcome that challenge and start thinking out of the box. Unlike traditional coaching, he suggested a continuous mentorship for technical and methodical learning. Moreover, choosing the right people is crucial for sustainable change. In their last collaboration, employees from different hierarchy levels were mixed up. Even though people were skeptical, they learned about the different perspectives and responsibilities within their department. Nevertheless, the participant strongly believes that technical learning can be enhanced by the experimental environment of the BizLab. Altogether, he made the impression to be aware of issues and know what to improve and where to start. Learning sourced from the accelerator has a technical nature and choosing the right people for collaboration is a precondition for a learning impact. Yet, he feels that the BizLab has not been promoted sufficiently and emphasized "too less push" from the Airbus' corporate accelerator.

Participant 3

P3 is responsible for the conformance area of Airbus. In fact, this includes the quality checks and assistance of factories, customers or assembly line. A representative of the BizLab encouraged him to establish topics and ideas around the production facility within the accelerator. In general, he stated that he is a strong supporter of the BizLab and believes in the idea. In the light of Airbus, integrating such a program sends a positive message to the internal as well as external environment and is subsequently beneficial for Airbus. However, he complains about Airbus as a bureaucratic, static and large enterprise including a lot of barriers that need to be overcome. He emphasized his frustration about their collaboration with a start-up called Synergeticon that is part of the cohort within the BizLab. In here, the successful integration of the start-up failed due to corporate barriers that could not be solved during their collaboration. As a result, he is skeptical about a successful execution of Airbus's corporate accelerator because it is likely to always be challenging to overcome Airbus's corporate barriers.

Next to his experience, he identified the need for an entrepreneurial mindset observed by the start-ups operational methods and procedures. He compared the different approaches in solving a typical problem. Unlike Airbus, start-ups directly start working and subsequently question the necessity of resources or the possibility of practical implementation. Although he claimed that Airbus strongly needs this type of mindset, it would also be sufficient to change and adapt the company's structure and processes. His argumentation is based on the fact that Airbus' main competitor had been Boeing for a long time. However, as the market has changed and competition is seriously increasing, the corporation needs to adapt onto the new environment. "If the accelerator is becoming accepted within the firm, the BizLab can be one of the major enabler for such a change" (P3, personal communication, January 16, 2017) He criticizes the production itself as a department where it seems significantly difficult to change established processes. As a result, although he supports the whole idea of the BizLab including its methods and concepts, he is skeptical about this transformation process, or as he states, is missing the imagination. Like P2, the participant complains about the BizLab's recognition within Airbus and stated, that he knows about projects in Hamburg but has no idea what is going on in the other BizLab locations such as Toulouse or India.

Slowly, the similarities between the participants become visible. Employees are complaining about internal structures and processes and estimate potential barriers for an unrestricted collaboration with the BizLab. In either case, the participant is highly encouraged and motivated in collaborating and will support and trigger upcoming events.

Participant 4

P4 is also responsible for the quality conformance area, just on a management level. He explains their main tasks to be in the optimization of checking procedures and to subsequently increase the quality measures of delivery rates of airplanes. He emphasizes that due to paper based, as well as complicated quality procedures, it takes almost a quarter of the production time at the very end, to finish the entire process. Therefore, a member of the BizLab proposed that a start-up could offer a solution for visualizing the process and optimizing the work flow. That being announced, he claimed that he was enthusiastic about collaborating with the BizLab.

Whereas P3 could draw only a few conclusions, P4 was responsible for the direct collaboration with the start-up Synergeticon using the BizLab as a platform to search for their needed services. As a result, the technical learning had priority when they did the first pilot

with the start-up. He strongly stressed that he was looking for knowledge and solutions that are currently not available at Airbus. After a long technical explanation of the support by the start-up, they figured that the start-up already had the technical knowledge to improve several quality check procedures at Airbus. The BizLab provided the space where production could be partly simulated so that corporate, BizLab as well as start-up employees experienced a collaboration. As already mentioned, the support of the project failed, because they were not able to fully integrate the start-up into the project. In detail, Airbus claimed that process and data security could not be guaranteed and P4 claimed that he is too "small" to break down established structures to reach new regulations. Consequently, he as well as P3 disagreed and were not amused about the effort and willingness of Airbus to change existing structures. Like other participants, he strongly criticized existing processes and structures at Airbus and felt that every new idea is blighted.

Nevertheless, the collaboration had a significantly strong impact on his work. First, if a new idea emerges, he first gets in touch with the BizLab instead of the IT department. Second, people in his department, including his supervisor, have started to realize the importance of improved quality measures and will further pursue their development. Third, the collaboration enforced his awareness that the BizLab constitutes a community where he can foster ideas, play around and talk to people with a different mindset. Ultimately, the project created some form of a network effect. It came to other department's attention that the BizLab might symbolize a potential base, including their methods and start-up portfolio, to solve specific challenges. Interesting about this participant was the technical contribution of Synergeticon. Although technical learning played the primary role in this case, the participant was also surprised by their methodical approach of how to start solving problems. Altogether, indications are getting stronger how people experience and evaluate the role of Airbus's corporate accelerator.

Participant 5

P5 is working at Airbus since 32 years. He is the Vice President (VC) and executive expert for cabin and cargo. Among Airbus, he is associated as the one to ask if the cabin of an airplane is involved. Although his official title is "engineer", his role and activities fit the requirements of an architect. Therefore, he is highly concerned with innovative concepts as his previous role was called "innovation architect for cabins" where he registered around 160 patents for Airbus.

The participant's enthusiasm and motivation about the BizLab was skeptical in the first place. Due to his involvement in several innovation concepts, his first association was just another "thing" to increase innovation at Airbus. However, over the time he experienced the flexible and flat hierarchy structure at the BizLab and got in touch with a start-up called "Retrolley". He was fascinated by their motivation and encouragement of trying to bring an idea one step further by taking a lot of risk, spending a lot of time and strongly believing in their idea. He quickly recognized, that risk-taking is one major issue that has to be established at Airbus. Due to his career, he has gone through several restructuring procedures and implicated that the firm created a risk-averse attitude over the years. Consequently, he got inspired by the entrepreneurial spirit and activities experienced within the start-up environment. He also believes that it is helpful for corporate employees to be aware of how much time, money and risk external start-ups are taking for developing their idea. In contrast, the start-ups are able to experience a corporate environment including financial and spatial support. In fact, he believes that the BizLab will always be considered as the home port for their accelerated start-ups. This will establish a long-term and sustainable relationship with benefits for both institutions. In addition, he also mentioned the point that choosing the right people is crucial for learning. Especially the people who are emotionally attached to their projects but miss the methodical knowledge of selling it in the most appealing way get most out of the collaboration.

In general, P5 interpreted the BizLab with a more general view. As he dealed with innovative concepts for years, he is very interested in new methods, procedures and collaborations with start-ups. He got the general picture, that new ideas find and foster a company's culture. Combined, he truly believes that the BizLab is one of Airbus' attempts to stay competitive, foster innovation and keep in touch with the overall movement of the start-up industry.

Participant 6

P6 is working at Airbus since 2002. He is working in the research department and is specialized in the field of composite research. As of 2011, he is concerned with the industrialization of new composites developed for the aviation industry. His initial contact was enabled through the Airbus Corporate Innovation department that brought a topic he was working on to the BizLab. His role is characterized as a project manager to comprehensively collaborate with the BizLab located in Toulouse. His project involves the industrialization and its implementation according to the emergence of entirely new technologies. For him, the

BizLab fulfills two major roles: On the one hand, it provides access to external projects and innovations in order to participate in agile working procedures conducted by external companies. This agility is practically difficult to establish in an organization with almost 150.000 employees. On the other hand, it supports the release of bringing internally developed technologies to the outside market.

Despite the bottom up approach followed by the Airbus Group, the BizLab enables ideas and innovations to be approached on a top down basis. P6 claimed, that this leverage constitutes a new opportunity for Airbus to give ideas and concepts chances for a sustainable development. Conversely, P6 believes that organizational structures limit the decisional power of start-ups and their collaboration with corporate employees. In fact, even though internal collaboration with the BizLab is desired, project budgets and higher hierarchy levels limit unrestricted thoughts and actions and predetermines the scope for operations. He is the first participant who went into more detail about the BizLab's location. He figured that the decision of keeping the BizLab outside of the factory premises but still in a close distance, is crucial for overcoming the bureaucratic structures and foster entrepreneurial thinking and activity. With regard to the research department, he outlined that a lot of researchers are struggling with the transition of turning concepts that have been produced theoretically into practical, industrial knowledge. In consequence, he strongly agrees that the BizLab constitutes a potential enabler for overcoming that obstacle.

Altogether, he evaluates the Airbus' corporate accelerator as a complementary department for the business development. However, he identifies the potential of collaborating with start-ups and the BizLab environment fosters creative thinking and flexible decision-making due to unbureaucratic procedures of for example the booking of conference rooms, conducting of workshops or trainings. Moreover, he criticizes decision paths and budget restrictions that still limit an unrestricted collaboration between start-ups and corporates. He suggests offering fixed budgets including certain time periods that are distributed internally as soon as the management is convinced of a potential project to flourish under the roof of the accelerator. The BizLab could solve the current dilemma of losing internally developed innovations that usually disappear while trying to be realized. Airbus creates unnecessary costs because they buy-in marketable solutions but should rather focus on developing them internally. Even though a lot of fine tuning adjustments have to be accomplished, the BizLab could bridge the gap between internally developed concepts and feasible innovations through external start-up procedures.

The summary of participants' responses represents the basis for collecting and illustrating existing knowledge. According to the study's methodological approach, the following will apply the gathered knowledge into Gioia's qualitative approach illustrated by Figure 14.

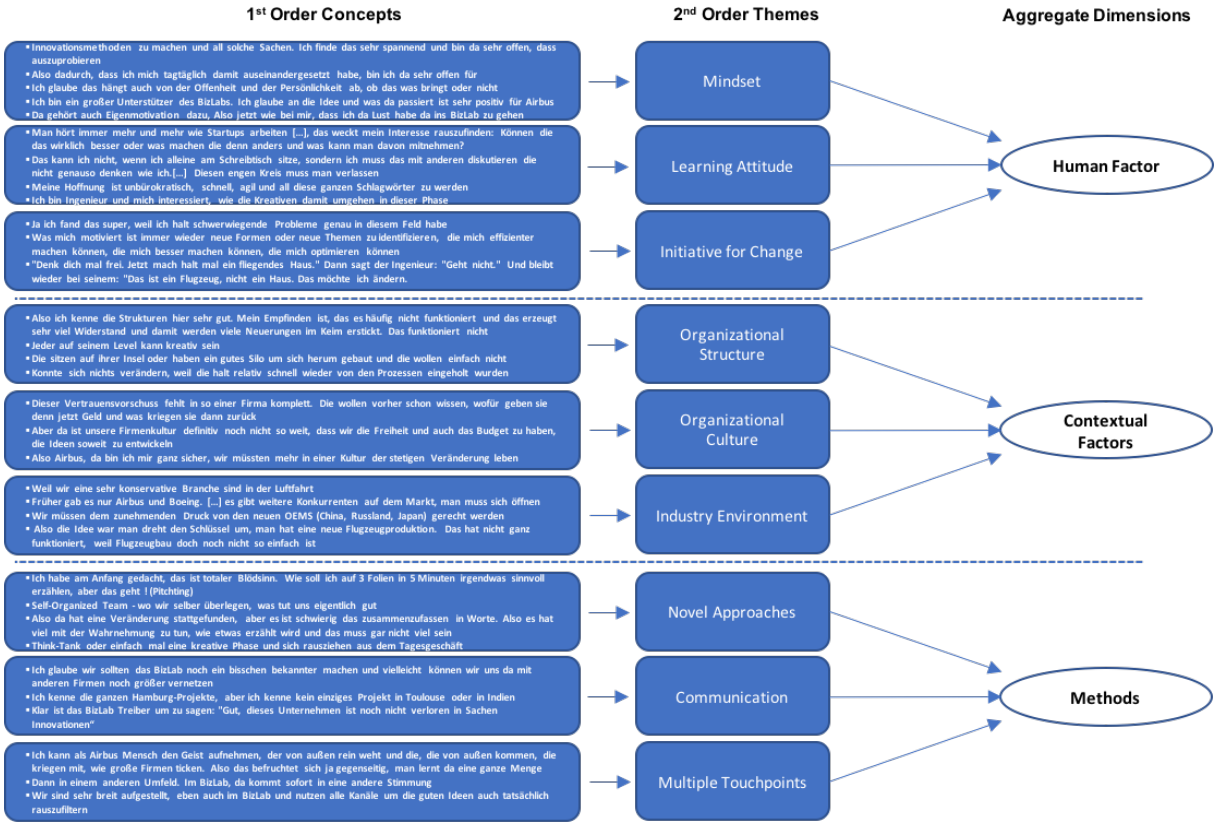

Figure 14 - Qualitative Analysis

The 1st Order Concepts are the informant-centric terms and codes based on the analysis of the semi-structured interviews conducted at Airbus. In here, the meaning of the informant's experience is accurately captured and subsequently stated in their own terms. In particular, statements, quotations and summarized phrases were directly taken out of the interviews. During their juxtaposition, the number of categories tended to become unmanageable during the first attempt of allocating important terms. However, as Gioia stated: "You need to get lost before you can get found" (Gioia, 2004), the situation forced a confrontation with supportive questions, topics and themes that have not been discussed before. This process not only caused the authors to discover collected insights from a different angle, it also surfaced concepts that provide the basis for qualitative rigor. In the further course of the analysis, the researchers were identifying similarities as well as disparities among all categories causing a significant reduction to the final number of nine 2nd order themes. This further development involved the transition of informant-centric quotes to researcher-centric themes (Gioia,

Corley, & Hamilton, 2012). The 2nd order analysis and constructed themes provide the basis for a first interpretation without the linkage to existing literature. Ultimately, these themes were distilled even further in order to build three aggregate dimensions: *Human factors, contextual factors* and *methods.*

In general, the participant's mindset is mostly shaped by their job tasks as well as challenges at Airbus.

Human Factors

The first aggregate dimension that was identified is the *human factors*, composed of the 2nd order themes *mindset*, *learning attitude* and *initiative for change*.

P1 is pressured to improve the ventilation system in the future and strongly emphasized that he is "open-minded and highly excited about innovative concepts" (P1, personal communication, January 4, 2017). P2 correlates the success of the accelerator with the personal mindset and P3 strongly believes in the methods and practices conducted. P2, P4 and P6 believe in self-motivation and are willing to participate in the BizLab's activities and collaborations. Altogether, the informant's statements, believes and assumptions about their individual attitude lead to the 2nd order theme of *mindset* (1).

Within all interviews, the research questions seek to identify the BizLab's impact on the participants' learning and the subsequent integration and application of knowledge created from the collaboration. P1 stated that he hears more about practices and activities conducted at start-ups, which triggers his motivation to learn about the respective practices. He further claimed that he cannot increase his knowledge by remaining at his desk; he needs to discuss and talk to people who are different from him. P2, P3 and P4 claimed that their engineering backgrounds and first collaboration with the BizLab enforced the interest in how 'the creative' think in specific stages. P4 strongly emphasized that he wanted to become dynamic, agile and fast as soon as he dealt with innovative work practices. As a consequence, the next 2nd order theme was established, namely *learning attitude* (2).

The establishment of the BizLab did not only cause external firms to participate in internal projects, it also enabled corporate employees to gather external insights. Employees can critically compare internal procedures, technologies and methods with the ones practiced outside of the Airbus environment. This phenomenon, together with an intrinsic need for change was discovered during the interviews. P3 and P4, who directly collaborated with one

of the start-ups located in the accelerator, strongly emphasized their enthusiasm about the partnerships. Although the start-up identified problems already known by the informants, the start-up's technology fundamentally supported the department with provided solutions. As already stated, P2 is permanently forced to work more efficiently. Therefore, he is continuously looking for methods, topics and people that can change and optimize his work. P5 mentioned that he was positively stimulated by the start-ups initiatives. This view is encouraged by taking and subsequently dealing with emerging risk that he transferred to the approach of how to work internally. After all, the researchers identified a variety of *initiatives for change* (3) that depend on individual needs among each participant.

Altogether, it can be assumed that the perception, attitude and believes towards the phenomenon of corporate accelerators highly depends on the personal mindset, an individual learning style paired with ones initiative for change. Distilling these themes even further results in the aggregate dimension of *human factors*.

Organizational Factors

The second aggregate dimension that was identified is the *contextual factors*, composed of the 2nd order themes *organizational structure*, *organizational culture* and *industry environment*.

During the interviews, participants consistently referred to internal processes and structures. P1, P3, P4 and P6 complained about the rigid processes at Airbus and mentioned that they often inhibit constructive progress for new projects. P1 stated: "So I know the internal structures very well. My perception is that it often does not work and this causes a lot of resistance what results in innovations to be nipped in the bud. This does not work" (P1, personal communication, January 4, 2017). As P1 works at Airbus since 17 years, he felt that the organizational structure has become even more complex with the ongoing growth of the Airbus group. According to P3 and P4's collaboration with Synergeticon, they mostly relied on the project experience and their support from the management. P4 mentioned: "They are sitting on their islands and built silos amongst each other, so they just do not want to" (P4, personal communication, January 19, 2017). Even though they wanted to bring about potential change, they were being tempered by internal processes. P5 however mentioned that everyone at his or her own level can be creative, no matter what influence the management has on their responsibility. "The BizLab is happy for any suggestions, ideas or potential input they can use" (P5, personal communication, April 11, 2017). According to the interview's

results, the researchers figured that *organizational structure* (4) has a particularly high influence on the BizLab's collaboration with internal Airbus employees and the whole organization.

Next to organizational structures involving processes, procedures and common methods within Airbus, the researchers figured another field of investigation regarding the influence on the workflow with the accelerator. P2, P3, P4 and P6 mentioned that Airbus is currently in a transformation phase of getting more dynamic including flatter hierarchies and less bureaucratic procedures. However, as P3 and P4 experienced the internal mentality in their collaboration with an external start-up. P4 claimed: "The pledge of trust is totally missing in that company. They want to know in advance where they invest their money and when the return on investment pays off" (P4, personal communication, January 19, 2017). P1 claimed: "Our company culture is definitely not as developed that we have the freedom to work on and invent on ideas with a certain budget provided by the company" (P1, personal communication, January 4, 2017). P3 (personal communication, January 16, 2017) is sure that Airbus needs to establish a corporate culture through a process of permanent change. As a result, it has become clear that *organizational culture* (5) can be both beneficial as well as preventive of the success of the corporate accelerator.

Another interesting relation towards the collaboration with the BizLab was noted. Five out of six participants mentioned the aviation industry as a crucial factor influencing the partnerships with external firms. P3 stated: "The aviation industry is a relatively small community and very conservative" (P3, personal communication, January 16, 2017) and P4 stated: "There is rising competition and in order to stay competitive you need to open yourself" (P4, personal communication, January 19, 2017). Additionally, P5 emphasized on the pressure from countries like Japan, Russia and China and Airbus' need to cope with requirements coming from those countries. P6 was referring to research within airplane production and stated that it is not that simple to entirely change such a process. Considering the informants' responses lead to the fact that the industry environment of Airbus plays a crucial role for both corporate employees as well as start-ups. It is described as a rather rigid industry including complicated manufacturing that is dominated by only two players on the market. Hence, the 2nd order theme *industry environment* (6) indicates an additional influencing factor regarding the establishment of a corporate accelerator.

Interpreting these three 2nd order themes, it can be concluded that the organizational context is shaping the collaboration between the accelerator as well as corporate employees and the start-ups. The interviews outline several constructive implications that are deliberately associated with organizational learning influenced by *contextual factors,* which constitute the second aggregate dimension within the analysis of the qualitative research results.

Methods

The final aggregate dimension, which was identified is the methods, composed of the 2nd order themes *novel approaches*, *communication* and *multiple touchpoints*.

Novel approaches were assembled for example by P1 mentioning 'Self-Organized Teams where we have to think ourselves about what we need'. All participants mentioned agile organizations which is one of Airbus' main topics during the restructuring of the company. In relation to agile methods P1 (personal communication, January 4, 2017) mentions 'Sprints – to reach a goal faster with a team'. Sprints are used at Airbus to work on a project for 100 days with the aim to realize ideas and improvements faster. Other company wide approaches were mentioned by participant 3(personal communication, January 16, 2017): 'Think-tanks or just a creative phase to get out of the daily business'. P1, P2, P4 and P5 moreover mention the benefit of Airbus opening up and looking for ideas and inspirations in its ecosystem, like universities and suppliers but also in unrelated industries. These can be especially beneficial to teach new processes and methods. Relating to this P1 mentions "me as an Airbus employee can take in the spirit that comes in from outside […] you learn a lot" (P1, personal communication, January 4, 2017). P4 even urges Airbus to face up to other companies and not try to solve everything on their own.

The participants did not fall short to mention the BizLab and start-up approaches either. Five of the participants mention the different approaches and methods start-ups have in comparison to big organizations. P2 who failed to mention these, nonetheless talked about 'different methods and concepts' used in the BizLab to work with the start-ups. P1, P2, P5 and P6 mention creativity and the connected idea creation by start-ups. 'Start-ups are thinking more about how to sell their ideas as well' P1 (personal communication, January 4, 2017). notes. The main method they use for that is pitching which was also mentioned by five of the participants. With regard to that, P1 and P6 bring up that they were very critical about how to explain a (technical) solution in three or five minutes but now see how it is a very valuable skill. P5 highlights the importance of pitching to being able to sell a topic to the management.

On top of being creative P1 also mentions that start-ups leave room for dreaming without thinking about the problems they face. Two of the participants mentioned that this 'dreaming' or 'thinking outside the box' can be generated by a new environment. P2 states here: "At the BizLab you immediately get into another mood" (P2, personal communication, January 12, 2017). P5 mentions the importance of a project environment that fosters effective collaboration to get on with a topic. Additionally, they mentioned the unbureaucratic environment at the BizLab as visitors do not need to be announced and there is no trouble in finding a free meeting room. Further, it is mentioned that start-ups are more risk taking by P5, which Airbus should be as well. P4 agrees to this and further mentions that on top of that Airbus takes too long to discard projects which are not paying off. Finally, P3, P5 and P6 highlight the overall trustful and pragmatic approach the BizLab applies to projects. P6 states: "the approach of the BizLab is contradictory to the usual approach, […] we work top-down here, the technology does not need to be completely ready but will still be placed with the decision makers" (P6, personal communication, April 19, 2017). P5 acknowledges: "Usually you need to have the Business Case and everything ready before you can start something but here it is accepted that a journey starts and develops along the way. […] This is a great example and could be used for other topics within the company. It is also something we can learn from the BizLab" (P5, personal communication, April 11, 2017)

The next 2nd order theme contributing to the *methods* dimension is communication. During the interviews it was highlighted by several participants that the general knowledge about the BizLab and its start-up environment is dependent on communication. P1 (personal communication, January 4, 2017). noted: 'you hear more and more how start-ups are working and that they are better at everything. That made me curious. Are they really better?' Additionally, P6 explained that he talks to his colleagues from his old departments about the BizLab and what he is working on there as they usually ask him. On the contrary P2 and P3 also mention the lack of communication between the BizLab and employees on site. The knowledge gap between the BizLab and other employees hinders collaboration and might lead to missed business opportunities (P3, personal communication, January 16, 2017). Another factor of communication the BizLab currently fulfills is the connection to suppliers, research institutes and training centers. Participants 4 and 5 mention this opportunity to foster open innovation.

P6 further highlights that the BizLab gives his project the chance to communicate more freely to suppliers without the usual administrative process. This process is also what, like P5 states,

often prevents business partners or press to visit, as meetings on site need to be organized in advance. The quality and quantity of *communication* therefore seems to play a crucial role in the exchange between the BizLab and general Airbus employees.

On top of the communication the participants mentioned the relevance of *multiple touchpoints* between employees and the BizLab. Touchpoints were therefore identified as the last 2nd order theme constituting to methods. As most of the employees are new to the topic of start-ups they might not connect to the field or understand the possible advantages at the first interaction P1 mentions. 'It is a development process and through the exchange and discussions about it there are more and more stimuli for self-development […] even if the people have a negative attitude I have the feeling that something changes' (P1 personal communication, January 4, 2017). P2 highlights the importance of 'having someone around (the BizLab) who accompanies, coaches, triggers. […] Continuity is key here'. This is similar to P4's perspective: "The first contact is one thing, but then to accompany them (the start-ups) that has advantages for the company. […] Finally, I think there is a chance that it will rub off on us, that when we scouted for the right ideas we have a chance to have the right products" (P4, personal communication, January 19, 2017). P4 remarks as well that he has been to the BizLab around ten times, about every six to eight weeks. These remarks reveal the importance of a continuous connection and exposure to the BizLab and start-ups. Increased touchpoints will therefore be likely to enhance the mindset, learning attitude and exchange between corporate employees and the BizLab with its start-ups.

5.2.2 Venture Side – Entrepreneurial Perspective of a Start-up

The start-up Synergeticon was founded almost 2,5 years ago by David Küstner and Daniel Erdelmeier. The interview was conducted with David who is currently the managing director. Their main services are focused on aviation industry process solutions and involve three main areas: Process Assistance (1) involves reviewing and optimizing the quality of processes, Smart Services (2) contain a Cloud Platform that receives data by sensors and smart tools as well as Analytics (3) that enable to interpret complex structures through interactive visualization (Synergeticon, Personal communication, April 24, 2017). Synergeticon was accepted within the scope of Bizlap's acceleration program season 1 in January 2016. They participated within the typical acceleration phase of 6 month and have continued in their post-acceleration phase ever since. Their classical acceleration phase contained the challenge of building a pilot and collaborate with Airbus in which the product was built, tested and

established within feasible departments of the Airbus group. Within the second phase, the BizLab supported Synergeticon to obtain new business outside of Airbus.

In practice, the participant claimed that the initial signs of enthusiasm for a long-term integration at Airbus quickly gave way to disillusionment. He told us about the faculty visit where they talked with production workers about their concrete obstacles. The start-up quickly realized that their needs are already specific cases of application supported by the management. The BizLab supported their technology and frequent alignment with the production department enabled them to finish their first prototype after three months. He felt that mutual benefit and learning increased their efficiency: The Airbus department where the technology of Synergeticon was applied quickly changed their project design so that they could easily follow the start-up routines and procedures. Also, through the knowledge of the start-up industry, Airbus learned and implemented methods like design-thinking or pitching into their internal departments. In contrast, the start-up experienced a corporate environment and were fully integrated into the Airbus Ecosystem. Knowledge and experience exchange with other start-ups, entrepreneurs and executives are highly valuable for Synergeticon. Also, they experienced a marketing boost as being backed up by a company with the size and reputation of Airbus increased their perception and appreciation to their external environment. On a mutual basis, technologies that are developed by start-ups within the accelerator have proved very useful and could quite easily be applied at internal departments.

Despite their initial enthusiasm, the collaboration soon reached its first limits caused by the inner politic circumstances. In other words, he stated that the main barriers are not of technological but political nature. His explanations lead to the fact that departments are highly competitive among each other that does not meet the entrepreneurial mindset and environment experienced within the BizLab. Although their pilot testing and product implementation proved to be successful, the IT department blocked the integration due to the given uncertainty. In particular, the participant claimed that the management justified their concerns with the statement that is not guaranteed that the start-up will still exist in one year from now. In that case, Airbus would have implemented a technology without further development or ongoing maintenance. As a consequent, he gathered the impression that Airbus is looking for partnerships and collaborations with similar size suppliers.

Altogether, working among Airbus' accelerator turned into a very important lesson for Synergeticon. As their products and solutions are focused on aviation, Airbus enabled them

to enter and develop business with the largest manufacturers for Airplanes. In addition, their reputation and perception as a start-up backed up by Airbus, developing and implementing their technical solution into the company as well as the opportunity to expand their own network enabled Synergeticon to achieve a previously unachieved level of knowledge, satisfaction and development. On the contrary, they felt highly disappointed by Airbus' corporate structures and barriers they could not overcome even with the support of the BizLab. With all the experience gathered during their acceleration phase, the start-up now seeks to regain its position on the market independent from Airbus.

5.2.3 Accelerator Side – Perspective of Airbus' Corporate Accelerator

Raymound Yaw Buckman started his career at Airbus in 2006. In 2015, he joined the BizLab for building up the accelerator program and coaching methods conducted. Meanwhile, he has been promoted for occupying the position as the head of the BizLab. His responsibility is mainly about maintaining the establishment of the ecosystem as well as cultivating the partnerships within and outside of Airbus. As his role contains the figure of representing and leading the BizLab, his definition of the accelerator contains the demonstration that their work result in innovative and novel solutions implemented and executed in a much faster way. For him, the BizLab is rather a vision of Airbus than a separate division or independent entity. As he claims, his role is crucial for Airbus. He follows the principle to find and exploit potential from outside represented by start-ups. At the same time, he wants to develop and unfold corporate employee's potential in order to realize ideas while putting them in the role of 'intrapreneurs'. These intrapreneurs are triggered to release their mental and structural corsets they are used to live in. Rey claimed that the ultimate goal is to create a parallel environment involving flexible surroundings, fast decision-making processes and innovative practices that support the employees to carry out their vision. This idea is supported by the practice of experienced based learning. He claimed that it is impossible to communicate the fact that start-ups spend their entire time on one idea and what crazy and outlandish things they are doing to make progress. On the other hand, he is surprised by the time spirit of start-ups how they support each other and create a peaceful basis of comparison that are of mutual benefit to one another.

With regard to ongoing integration of the accelerator within its corporate mother Airbus, his vision is to strongly raise awareness of the BizLab including its purpose and practices. He identified the need for convincing the internal corporate employees that colonizing external companies and subsequently integrate them within Airbus' ecosystem is beneficial for the

entire organization. For example, a woman from Airbus Munich, responsible for contract negotiation contacted him and asked whether the BizLab and consequently the start-ups have any usage or application for her knowledge, methods or experience. She even asked her boss for time to collaborate with the BizLab. Ray opined that this is exactly what both Airbus' employees as well as the BizLab needs. Her possible support will confront her with new problem statements where she needs to find a new way of how to solve it. In this context, she may transfer the learning outcome into her everyday working environment. "Within the BizLab, there is so much undefined yet. I truly believe that collaborating with us in this early stage enhance learning of employees and impact their actions within the corporation" (Buckman, personal communication, April 20, 2017). On the other hand, the BizLab still needs to overcome essential barriers for a smooth operation. He emphasized that the expectations need to be reconfigured because part of the management still believes that the BizLab is able to find the next unicorn. However, he claimed that if this people did not understand the whole concept behind the BizLab. Besides employee's perception, Rey identified cultural differences among the BizLabs. For example, the collaboration between French Airbus employees and their BizLab in Toulouse is much more intense than Hamburg. There, next to their daily working tasks, employees manage to still work on their intrapreneurial ideas. Back in Germany, he feels that employees still have the need of asking for permission rather than proactively search for potential intersections for collaboration.

Altogether, Rey considers the BizLab as a fundamental opportunity for Airbus for a strategic reorientation. Even though cultural, organizational and mental barriers need to be overcome, the BizLab constitutes a great institute that symbolizes great potential for a transformation of Airbus. It needs to continuously learn and adapt together with its strategic partnerships to exploit its maximum potential.

5.3 Discussion

This section aims to explore new areas of knowledge and the authors comprehension of the topic by finding connections between literature or knowledge and findings that have emerged during the current research project. In particular, the research question will be reconsidered in the context of theoretical as well as practical insights. With this intention, the section seeks to verify and match concepts that are outlined within existing literature as well as identify potential gaps where theory and practical insights diverge widely from each other. The case of Airbus will descriptively outline the practical execution of the research phenomena.

Theoretical frameworks derived from the literature will be compared to determine the impact of corporate accelerators on organizational learning.

5.3.1 Mechanisms of Corporate Accelerators

The overall research question tackles the impact on learning with regard to specific components of corporate accelerators. In order to go into detail, a list of collected mechanisms, both from theory and practice, that impact organizational learning will be provided. The following table (5) presents this thesis' academic findings on the mechanisms of corporate accelerators compared to the research findings about the Airbus BizLab.

General Corporate Accelerator	Airbus BizLab
Strategic Mechanisms	**Strategic Mechanisms**
1. Create a parallel ecosystem for sourcing and driving innovation (faster) (Kohler, 2016)	1. Create innovation as cheap and fast as possible (Airbus Vision, 2017)
2. Access to resources such as (Rueda, 2016) a. Talent pools b. Distribution or customer segments c. Technology	2. Access resources such as a. Talent pools (the best supplier) b. Distribution or customer segments c. Technology
3. Create growth options with equity stakes (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014)	3. No equity is taken currently (Role of Airbus Ventures)
4. Communicate and show new way of working (Rueda, 2016)	4. Communicate and show new way of working (become more agile)
5. Interact with start-ups and their community (Fairs, Exhibitions) (Heinemann, Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy, 2015)	5. Interact with start-ups and their community (Gutierres, Personal Communication, January 24, 2017)
6. Rejuvenate cultural change (Kohler, 2016)	6. Cultural change is only a side effect (ibid)

7. Impact on internal processes (Rueda, 2016) 8. Attract and motive corporate employees (Hochberg, 2015) **Financial Mechanisms** 9. Take equity stake in start-up (Hochberg, 2015) 10. Financially participate in start-up acquisition at demo-day or IPO (Heinemann, Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy, 2015) 11. Cheaper access to technology and innovation (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014)	7. Internal processes are planned to be simplified, indirect impact 8. Motivate employees to become more active (intrapreneurship) **Financial Mechanisms** 9. No equity in start-ups is taken 10. No stake is taken unless start-ups are sold immediately after the demo-day 11. Cheaper access to technology and innovation (ibid)

Table 5 - Characteristics of general and Airbus accelerator

Mechanisms of Corporate Accelerators

To begin with, it is again necessary to mention that academic research and literature on corporate accelerators is limited due to their recent arrival. However, the table contains the most important academic findings involving the key mechanisms of corporate accelerators divided by strategic as well as financial components. The following will shortly outline their meaning.

Implementing a corporate accelerator within an organization requires not only the engagement of members such as corporate employees, accelerator employees and the start-up teams in their cohorts. The accelerator needs to be relevant to the corporate environment (Kohler, 2016). If relevance is given, start-ups understand the needs of an organization and can ultimately create synergies through an intense interaction. The establishment of an ecosystem is a superior condition that ultimately enables the organization to source and drive entirely new innovations or increase the speed within ongoing projects. In addition, Rueda (2016) identifies potential resources like talent pools, availability of new distribution channels or customer segments as well as access to upcoming technology. This strategic

mechanism can create competitive advantage through the diversification of structural channels. This advantage can be further encouraged by the integration of equity stakes in start-ups in order to create growth options on a long-term basis (Dempwolf, Auer, & D'Ippolito, 2014). Considering the internal impact on organizations, a corporate accelerator can communicate and show new ways and methods of working that may also have an impact in the organizational processes. This is mostly done by internal project collaborations, workshops or trainings involving start-ups and corporate employees (Rueda, 2016). Likewise, this can attract and motivate corporate employees and sends a positive message to the organizational workforce (Hochberg, 2015). Under those circumstances, a corporate accelerator may even have the strategic mechanism of altering or rejuvenating the organizational culture as entrepreneurial spirit and activities can cause change (Kohler, 2016).

The literature already covers crucial mechanisms of corporate accelerators. However, as there are no lists or data of commonly accepted mechanisms, the collection of several sources may contain potential gaps because it is not fully discovered yet. As a result, the following paragraph illustrates the researchers' findings regarding the mechanisms of the Airbus BizLab in practice.

Mechanisms of the Airbus BizLab

To draw a distinction between the typical accelerator modeled by literature and the researched case of the Airbus BizLab the reciprocal features are presented in Table 5. This comparison shall help the reader to set the frame around the BizLab and contrast it to other accelerator programs. Insights for the strategic goals and mechanisms of the BizLab were drawn from an interview with the global head of BizLab Bruno Gutierres.

One of the strategic mechanisms of a corporate accelerator defined by literature is the creation of a parallel ecosystem for scouting and innovation. This goal is also aimed at with the BizLab as it follows the vision to create innovation (Airbus Vision, 2017). The second point on the list defines resources accelerators typically aim to source. Accordingly, the BizLab tries to access talent, in the form of the best suppliers possible, new distribution channels or customer segments and technology. It is currently not a goal to scout new corporate employees in the BizLab but therefore the best business partners as talents in its ecosystem (Buckman, 2017). New distribution channels and customers are tried to be reached through start-ups but also the internal projects the BizLab is hosting. Technology lies at the

root of the Airbus corporation and to speed up its development is therefore one of the main objectives of the BizLab. Most acceleration programs are building up strategic investment portfolios from the equity taken in the hosted start-ups. The BizLab does not hold any equity in the participating start-ups. The investor role is given to Airbus Ventures which is solely concerned with this purpose. Rueda (2016) highlighted the task to communicate and display a new way of working. This can surely be said to be one of the BizLab's functions. Like participants 1, 2 and 4 said the BizLab and its members showcase agility, quick developments and actions and creative problem-solving. A reason for the establishment of corporate accelerators is usually to interact with start-ups and their community Heinemann (2015) highlights. This was no different for the case at hand as explained by the head of BizLabs Bruno Gutierres (personal communication, January 24, 2017): "We want to push the work with start-ups". Another goal many corporations try to achieve through acceleration programs is cultural change. Gutierres only sees this as a side-effect for the BizLab however. Most acceleration programs give an impact on internal processes (Rueda, 2016). The questioned participants for this research agreed on an impact. The restructuring of internal processes at Airbus is also happening independently of the BizLab so that it is hard to distinguish cause and effect here. Hochberg (2015) also mentions that accelerators usually attract and motivate corporate employees. This can be testified through the voluntary corporation between employees and the BizLab and their willingness to keep up with the program despite their regular objectives.

Regarding the financial mechanisms, the BizLab shows a divergence to most programs. As stated before there is no investment in the hosted start-ups, meaning no stake is taken and no grant payed to them. There is an exception when a venture is acquired within six months after the demo-day. In this case, a small percentage of the received sum needs to be paid to the BizLab to cover program costs. The typical financial benefit of cheaper and faster innovation can also be considered as Airbus' main goal with the BizLab as identified by Gutierres (personal communication, January 24, 2017).

5.3.2 Discussion of Prepositions

The following section will refer to the propositions which were outlined in the literature review. In here, the authors will carefully link the respective proposition with theoretical and practical insights enabling to tackle the overall research question from different angles. As the propositions contain a linkage between two introduced concepts, the following

explanation will refer to existing literature shaped by practical observations as well as insights from interviews.

Proposition 1

The authors assumed that corporate accelerators enable organizational learning through constructive impulses rather than path-dependent behavior (**P_1**). As mentioned in the literature review, organizational learning is defined by the idea that past experience as well as assumptions lead and guide behavior, ultimately framing a target-oriented routine (Levitt & March, 1988). In contrast, the proposition implies that learning within corporate accelerators is enabled through incentivizing and stimulating individuals with independent impulses. In order to specifically argue whether this idea is supported, it is helpful to include the findings of the qualitative research. The first aggregate dimension *human factor* contains three distinctive themes that are to be discussed.

The analysis of the conducted interviews showed that the individuals *mindset* played a crucial role of how novel initiatives provided by the organization are considered, accepted and conducted. Almost all participants stated, that they are generally open towards new innovation processes and are interested in the entrepreneurial approach of start-ups. The results indicated that the individual mindset defines a general openness towards learning through corporate accelerator activities. Here, the researchers found that employees with a higher management level and a wider field of responsibility are often not as open-minded and interested as employees working on the assembly line because they already know and deal with innovative working methods. Nonetheless, P2 mentioned that choosing the right people is crucial for the learning and implementation impact. A great example is a woman from Airbus Munich, responsible for contract negotiation, who contacted the head of the BizLab to ask whether her knowledge could be of any use to the BizLab. Her intrinsic motivation to foster learning within the organization was triggered by the existence of the BizLab. She seems to consider the BizLab as a platform to share and experience knowledge within the organization. Thus, the attitude, norms or values of organizational members highly influence the acceptance of a corporate accelerator. They can be considered as preconditions that have to be evaluated while choosing the potential participants collaborating with such an institution. Altogether, it can be concluded that the individual mindset is essential for the initial openness and motivation towards learning and subsequently change in established routines.

The results of this study show that the individual *learning attitude* suggests a strong probability that especially engineers often stick to their routines. This ultimately guides their behavior and actions. P1 emphasized that it is typical for engineers to first consider the limits and potential problems of new ideas. Regarding a creativity workshop conducted at the BizLab, P2 mentioned a situation where the guide challenged a couple of engineers to reset their minds and think without boundaries. They challenged them to build a flyable house instead of an airplane. One engineer immediately stated. “This does not work. It is an airplane, not a house”. Although employees at Airbus with a technical skillset are open-minded, their perception of learning is mostly shaped by physical boundaries. According to the literature, individual learning theories relate the enhancement of individuals’ mental models to the process of learning (Easterby-Smith & Lyles, 2011).

In other words, if the acquisition of new knowledge and information is blocked by existing boundaries, learning is not likely to take place. As an illustration, the theory of action by Argyris and Schön (1974) can be applied. According to their theory, if respondents are asked how they evaluate the BizLab, how open they are towards their practices, and how they would collaborate with projects and start-ups, the answer that can be expected is usually their *espoused theory* of action for that situation. In reality, most of them are open-minded and strongly emphasized their willingness to participate. However, as soon as the engineers actually collaborated with the BizLab, their action differed from their theoretical explanation (*Theory in use)*. As Argyris and Schön argue: “This gulf is not a bad thing. If it gets too wide then there is clearly a difficulty. But provided the two remain connected then the gap creates a dynamic for reflection and for dialogue” (Smith, 2013, as cited in Argyris & Schön, 1980). In fact, the mismatch of intention and outcome indicated an impact on single-loop learning, in which the BizLab influences different kinds of action strategies by their methods, practices or initiatives. The participants emphasized that they apply the methods and follow the initiatives conducted by the BizLab. Consequently, their action within specific tasks partly changed.

However, the accelerator’s impact is still not sufficient to alter or make employees reconsider their governing variables such as norms, believes or values. Respondents indeed desired to be more creative, agile and are interested in how creative thinkers deal with their common challenges. Therefore, it can be assumed that the general learning attitude draws high potential for the integration and mechanisms of a corporate accelerator. On the other hand, education, experience and routines mostly guide employee behavior and also set their

personal limits, what rather complicates the full integration and acceptance of conducted methods of the BizLab into Airbus' ecosystem.

Another important element of the human factors is identified by the employee's *initiative for change*. Participants who identified a lot of innovative potential within their environment were more likely to be open for collaborations with the accelerator. Even on a general basis, P4 considers himself as an 'enhancement-type'. He mentioned that he sometimes walks through the production facility and thinks: "This can be done more efficient and we could improve that procedure" (P4, personal communication, January 19, 2017). All participants mentioned at least one procedure within their current environment they would like to change. Both managers, P2 and P5 are driven by their intrinsic need and motivation to permanently optimize and enhance existing procedures or methods. On the other hand, both were much more biased and judgmental about the impact of the BizLab as they are aware of the novelty of the program and stated that there is not much evidence for future success yet. In a nutshell, the openness and willingness to create innovative ideas seems to be interrelated with the environment and consequently results in the individual initiative for change.

While the *human factor* centralized the individual member of the organization, the *contextual factors* are concerned with both the internal as well as external environment. The research study results indicated a strong correlation of *organizational structure* and the success of technical implementation as a cause of collaboration between the BizLab and internal employees. The literature review revealed that organizations which are designed to encourage learning and allow shifts of beliefs and actions have decentralized as well as non-functional structures (Fiol & Lyles, 1985). Referring to the case of Airbus, the results indicate a strong tendency towards a mechanistic and centralized organizational structure. Complaints about internal processes as well as scarcity of monetary resources and time are the case at Airbus. Nevertheless, three respondents stated that everyone can be creative and have an impact on his or her own level involving available resources. In fact, literature suggests that organizational structures are usually seen as an outcome of learning (Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988). Hence, the structure can both enable as well as disable organizational learning. Altogether, comparing the research study results with corresponding literature strongly indicates that Airbus' organizational structure rather prevents organizational learning.

Regarding *organizational culture*, Fiol and Lyles (1985) state the following:" In fact, […] the culture can be used to predict the actions taken. A firm's choice of strategic posture (defender, prospector, etc.) is tied closely to its culture, that broad belief systems partially determine strategy and the direction of organizational change" (Fiol & Lyles, 1985, p.804, as cited in Kets de Vries, 1984 & Miles and Snow, 1978). Matching the literature with researchs' findings, this is exactly the case at Airbus. Employees are frustrated due to a risk-averse culture indicating that the management has little credibility among their workforce. This is testified by them turning down most of the employees' ideas as well as curtailing the respective budgets. On the other hand, the study revealed that the BizLab positively impacts the organizational culture through collaborations and the rise of new opportunities. Also, corporate employees who are getting in touch with the start-up industry seem to be positively stimulated by their spirit and activities. To summarize, although Airbus' corporate culture does not benefit organizational learning to flourish, learning can take place if established norms and belief systems are changed (Argyris & Schon, 1978; Fiol & Lyles, 1985). As Airbus is currently in a transformation phase, the study results show that its corporate accelerator can foster this transformation and ultimately cultural change.

As a last *contextual factor,* participants indicated that the industry environment plays a crucial role for the impact on learning. Three participants agreed that the aviation industry or airplane production is highly conservative and slow-moving. However, two participants mentioned the rising competition and the resulting need for transformation to stay competitive. Referring to literature, it is suggested that a learning environment both requires stability and change (Hedberg, 1981; Fiol & Lyles, 1985). Airbus' tendency is rather being too stable. However, participants were still constructively impacted by the BizLab's environment. Consequently, the corporate accelerator is a potential enabler for encouraging organizational learning even though it is rather rooted in single or impulse based environmental changes.

After discussing the individual member as well as the contextual factors, the last aggregate dimension, *methods,* remains. Here, the focus will be on the content and methods analyzed by the informants. The research study figured that the BizLab confronts corporate employees with *novel approaches* such as technical as well as methodological skills, tools or methods. The start-up Synergeticon outlined significant differences in their decision-making process compared to the processes corporate employees go through. Although participants had a biased image of how start-ups work, nearly half of the participants were astonished by their

way of agile working, deciding and dealing with upcoming issues and tasks. Participants mentioned pitching, design thinking as well as a concept called Self-organized-team in which they think about the best solutions for their division. The study figured that corporate employees without a management function are most likely to develop and learn under the methods conducted at the BizLab. P1 emphasized that it is partly difficult to technically explain his development but he indicated that it has something to do with perception and self-awareness. According to the literature, this applies to building a mental model that shapes actions of organizational members. The researchers figured that novel approaches conducted by the BizLab partly lead to adaption and revision of mental models that ultimately lead to improved cognitive behavioral structures (Argyris & Schon, 1978; Easterby-Smith & Lyles, 2011). In fact, it is difficult to measure the explicit learning impact such as single- or double-loop learning. On the other hand, P1, P3, P4 and P6 emphasized that the collaboration with the BizLab impacted their way of thinking, resulting in a permanent change and adaptation of their behavior.

During the study, nearly all participants mentioned the internal communication and reputation of the accelerator. In the literature, it is mentioned that a corporate accelerator sends a positive message to the workforce (Hochberg, 2015), a phenomenon the research identified during the study at Airbus. However, especially employees with a management position indicated that a stronger communication among all BizLabs could additionally increase the awareness and reputation. In addition, the researchers figured that the accelerator creates a form of network effect. The internal project of P3 and P4 raised attention towards other departments who now want to actively collaborate with start-ups and their solutions. Altogether, as the BizLab has been established for almost two years, the results indicated that a longer implementation period will bring along further popularity and has a leverage about positive communication within the organization.

With regard to the study results, participants indicated that the BizLabs location outside of the factory, its interactive working environment as well as the possibility to talk and even learn from external firms, all have a positive impact and stimulates their way of working. Together, the researchers summarized these aspects by multiple touchpoints. Also, there is no limitation of who can come to the BizLab and share their ideas, which enables corporate employees to contribute and participate in the accelerators' activities. Given these multiple touchpoints, it can be assumed that corporate employees contribute from the establishment of

the accelerator ecosystem. Additionally, the accelerator creates an additional learning platform including multiple channels that can be exploited by corporate employees.

Referring back to the formulated hypotheses, the researchers identified that the complexity of learning involves not only impulses by the accelerator transformed into constructive output nor the reliance on past experience. The study results reveal that how employees cope with methods conducted by the accelerator is indeed shaped by their past experience, however, the delivered impulses are yet to be the starting point for a subsequent process. Taking out the most essential parts can be sometimes difficult as most of the corporate employees have not been in touch with the start-up industry and practiced methods yet. Certainly, the accelerator's establishment and its conducted methods positively stimulates the impact on organizational learning. To what extend this learning influences routines and experience based behavioral structures will depend on the accelerator's long-term integration within the Airbus Group.

Proposition 2

The second proposition suggests that knowledge transfer within corporate accelerators happens rather through formal than informal exchange (**P_2**).

As defined earlier knowledge transfer is one sub-process of organizational learning during which stored knowledge is transferred within and between business units. In the case of corporate accelerators and the Airbus BizLab in specific knowledge transfer is desired to happen between the start-up and the corporation. The accelerator might act as a mediator or facilitator here. Knowledge transfer can take place though a formal exchange like a business meeting or workshop where actors get together to work on a specific topic . The other possibility is through informal exchange, like an unplanned conversation during coffee break (Stadler & Eullagar, 2016). Based on this research study it is not possible to say whether knowledge exchange within corporate accelerators happens rather formal than informal. It was expected that there is more formal than informal exchange through which knowledge was transferred as the BizLab for example organizes workshops and meetings. The informal exchange happens solely on a voluntarily basis and therefore strongly depends on the individuals involved. The interviewed employees mention different experiences which will be discussed and compared to the literature in the following.

Following the aggregate dimensions like it was done above this section starts with the *human factors.* The *mindset* of the individual can be said to influence the type of knowledge exchange he engages in. When a person was open-minded and highly excited about innovation methods like P1 he also stated he would talk to start-ups outside of organized events and exchanges. As all employees who work together with the BizLab this far did so out of their own motivation, all of them also seemed to be highly motivated and open to talk about new ways of working for example. Open-minded personalities might therefore rather seek informal knowledge exchange.

The *learning attitude* of the individuals has a similar effect on how knowledge transfer is created. P1 stated with regard to this, that he cannot learn new methods alone at his desk but needs to go out and talk to people about it and in the best case to people with a different background. He further talked about the option to talk to 'creatives' at workshops organized by the ZAL and the BizLab where he engaged in both, formal and informal exchange. Similarly, the goal of P2 is to 'stay informed and always thrive for improvement'. To accomplish this, he is asking for more information and offered workshops from the BizLab, thus formal exchange. From the interviews, we can therefore only make the assumption that a positive learning attitude fosters both kinds of knowledge exchange.

An individual's *initiative for change* can also not be said to directly influence how knowledge is exchanged through the accelerator. All the questioned employees mentioned that there is room for change within the organization and given their voluntary cooperation with the BizLab it can be assumed that they are willing to take initiative. The employees who only worked with the BizLab in a supporting role seldom mentioned informal exchange explicitly. P6 who had his project hosted in the BizLab and the founder of the start-up Synergeticon however mentioned that they rather engage in informal than formal exchange with the respective side. We can therefore assume that employees hosted in the BizLab will engage in more informal exchange which seems natural as they work in the same office every day.

The next aggregate dimension *contextual factors* starts out with the *organizational structure.* The structure at Airbus was one of the most hindering factors for organizational learning and a successful cooperation with the ventures as stated by the participants. P1 criticized the stiff internal structures causing a lot of innovations to be shut down. P6 agrees to this while mentioning that innovations are usually brought up in a bottom up approach. There is barely a formal way to communicate them which is why he praises the BizLab for giving projects a

permission to exist. Through this backing the project leaders can use formal ways within the BizLab to share knowledge with the rest of the organization (P6, personal communication, April 19, 2017). Given the research one could assume that there is currently more knowledge transfer through formal exchange, simply because there are very little organizational structures to facilitate informal exchange.

The *organizational culture* is related to the structure of the corporation but influenced by the organizational history and the employees. Three of the interviewed employees mentioned that Airbus can be described with a 'zero failure' culture and should become more risk taking regarding new projects. Translated to the knowledge exchange one can assume that the conservative and static culture limits informal knowledge exchange. The participants also mentioned Airbus' current restructuring including the plan to become more agile and transparent. This could ultimately lead to an increased level of informal exchange.

The *industry environment* can be described as similar to the culture within the organization. As the market is currently best described as a duopoly there was very little to no cooperation within the industry. Like P5 states, Airbus is trying to increase the collaboration with its suppliers and generally open up the industry. One example is the newly established ZAL (Center for Applied Aerospace Research) which is located next to the Airbus BizLab. It was created by Airbus, Lufthansa Technik, the city of Hamburg, the technical university Hamburg and some smaller actors to foster collaboration and ease formal and informal exchange (ZAL, 2017). Given the recent emergence of aerospace start-ups the industry is set to open up to raise the speed of innovation further (Tynan, 2016). Given these developments informal exchange in the industry is likely to increase in the next years. This might additionally influence Airbus internal culture to an increased share of informal knowledge exchange.

The final aggregate dimension *methods* includes *novel approaches* within the organization. The participants mentioned agile organizations, the self-organized team, the 100-day Sprint, think-tanks, hackathons and also new environments like the BizLab and other new designed meeting rooms. While they foster formal exchange in the first place they are also likely to increase informal exchange and thus knowledge transfer.

Communication between the different actors like the organization, the BizLab, the employees and the start-ups plays a crucial role in the way knowledge is transferred between them. The research findings through the interviews highlight the problem of communication between the BizLab and the Airbus employees on the site. The employee who worked at the BizLab

(P6) and the Start-up Founder (P7) did not mention a communication issue. P6 even noted that his exchange with the start-ups rather happens informal than formal. P7 said that while most of exchange happens through workshops, organized events and business meetings with Airbus employees there are also a lot of accidental run-ins on the bus or ferry.

The last topic to be discussed are the *multiple touchpoints* between the BizLab, the start-ups and the mother organization. All the interviewees had several touchpoints with the BizLab. While some of them already had a positive impression at the first encounter most of them mentioned that the real understanding and possible takeaway for them only occurred after at least visiting the BizLab. The BizLab team therefore tries to create manifold touchpoints to let the employees meet the start-ups and accelerator itself and get acquitted with them (Buckman, personal communication, April 20, 2017). While these tend to have a formal focus like workshops, business meetings and presentations Buckman also tries to foster informal exchange at industry fairs, events like the demo day, the 'Leaders and Innovators Bar' and the 'Protoparty'. Through which of them knowledge is rather transferred is difficult to say however.

Proposition 3

The third proposition assumes that the implementation of a corporate accelerator fosters corporate entrepreneurship (**P_3**).

As described in the literature review, Corporate Entrepreneurship (CE) coins an entrepreneurial attitude within an organizational setting (Garvin & Levesque, 2006). As explained by Guth and Ginsberg (1990) it can serve the creation of new business for an organization or lead to strategic renewal. Furthermore, Zahra (2015) states that entrepreneurial firms are more innovative, dynamic and risk-taking. All of the features mentioned above are attributes Airbus is trying to achieve. The interviewed employees did also not fall short to mention the desirability of a more entrepreneurial organization. Since corporate accelerators connect organizations or at least some of their employees with entrepreneurial ventures and mechanisms the researchers expected a positive relationship. In the following paragraph the research results will be compared to the previously defined literature. Due to the fact, that all the employees interviewed engaged with the BizLab to create new business or improve processes within the organization they can be said to be corporate entrepreneurs (intrapreneurs). Their characteristics and opinions can therefore hint

at the emergence of corporate entrepreneurship and the influencing role of the corporate accelerator.

Following the research findings through the Gioia method this part starts out with the *human factors* and specifically the *mindset* of employees. It was chosen as a 2nd order theme after several interviewees mentioned the importance of being open-minded and motivated in connection to their work with the BizLab. These characteristics are being highlighted and encouraged by the BizLab which might ultimately lead to an increase in corporate entrepreneurship.

The *learning attitude* was also mentioned several times by the employees. A few of them stated that they are very eager to learn new methods like P1 or that they always strive for improvement and innovation like P2. On top of that, the pure action to get engaged with the BizLab, take on additional projects to improve current operations or even start an own venture within the corporation like P6 did shows their positive attitude towards learning and personal development. Even though these initiatives might have been created without a corporate accelerator, the existence of the BizLab and the possibility to work with start-ups sped up the processes like P1 and P5 mentioned.

The last *human factor* we identified is the *initiative for change.* Similar to the learning attitude it is a factor that was not only mentioned by the participants but can be observed by their collaboration with the BizLab as well. Corporate entrepreneurship can only be generated if employees see a need for change and act on it (Barringer & Bluedorn, 1999). Some of the participants mentioned that the BizLab creates a place for projects that was not there before (P5, P6, personal communication, 2017). P1 further mentioned, that even though some employees are very critical about the BizLab in the first place, a lot of them seem to change their opinion the more they understand the concept. This change of heart within the employees might ultimately increase initiative as well.

The following paragraphs will discuss the *contextual Factors* that emerged from the case study, starting with the *organizational structure.* To create CE within an organization certain processes need to be in place (Garvin & Levesque, 2006). Participants mentioned the rigid ‘silo’ structure and slow processes several times during the interviews (P1, P4, P5, P6). They also noted that the BizLab helps to fasten organizational processes and enables projects to be realized. Zahra (2015) argued that entrepreneurial firms are innovative, dynamic and risk-taking. All of these features were also stated in connection to the BizLab. Mentioned by both,

corporate employees and Buckman the environment of the BizLab seems to have a strong positive impact on individual's learning. Buckman (personal communication, 2017) indicated, that the development of employee potential is increased by offering corporate employees the opportunity to change their corporate surroundings and providing them with separate space enhancing their creativity. The influence of these organizational structures was introduced by Cyert and March (1963) with the behavioral theory of the firm that has shifted the focus of organizational performance away from environmental constraints onto the internal complexity of the firm. People started to conceive the firm as an adaptive but rather complex system. Due to this internal intricacy, the firm expressed substantial autonomy for the first time because the outcomes produced were not solely caused by external constraints (Schulz, 2001). With the initial shift of the perception of the firm and its focus on organizational learning, production and adaptation of organizational rules and routines further moved into the foreground of scientific work on learning (Schulz, 2001). This movement changed the perception on organizational learning which has been triggered by the behavioral theory of the firm. The early research on organizational learning proves the need for internal adaption in order to achieve organizational performance (Cyert & March, 1963; Schulz, 2001). Providing employees, as well as the management with the opportunity to collaborate with start-ups, learn from their practices and ultimately bring back an entrepreneurial spirit into the organization may establish a solid foundation for the necessary adaptations. A positive correlation between an established corporate accelerator and corporate entrepreneurship can therefore be assumed.

The *organizational culture* necessary for CE relates to Zahra's (2015) definition above. He states the importance of a willingness for continuous development and improvement. The participants underlined this by stating that Airbus needs a culture of continuous change (P4, personal communication, January 19, 2017), of experimentation and trust (P1, P2, P4, personal communication, 2017). P3 and P6 argue that the BizLab already offers this culture as opposed to the overall organization. Established decision-making processes, routines, as well as rules are what corporate employees noted to experience at Airbus. Rey Buckman (personal communication, 2017) (Head of BizLab Hamburg), stated, that he still has the impression that corporate employees in Germany wait for their supervisor's approval to work on innovative ideas. He further referred to cultural differences and stated, that collaboration within the French BizLab and their corporate employees is at a much higher and intense level

than at its German counterpart. A culture supported by a corporate accelerator might thus increase the level of corporate entrepreneurship.

Zahra (2015) also studied the *industry environment.* He identified that mature US and European companies struggled for survival as their Japanese incumbents showed superior technology and thus industry leadership. In his opinion this happened because the corporations failed to understand the "magnitude of change occurring in their markets". P4 testifies this when he talks about the pressure from new competitors like the Chinese, Japanese and Russians. Moreover, P3 states that the aerospace industry is rather conservative and used to be very small. To keep up with the competition all companies need to open up and start the digitalization. "The BizLab can be an enabler here as long as the company allows it" (P3, personal communication, January 16, 2017)

The last aggregate dimension which was set in context are the *Methods*. Under *novel approaches* the participants mentioned agile operations, new work structures like sprints, hackathons and think tanks but also the 'Up48' workshops in the BizLab. Connected to the theory these mechanisms can act as creative destructors which can eventually create new products or methods needed for entrepreneurship (Schumpeter, 1942). The *novel approaches*, also within the accelerator, might therefore positively impact the emergence of corporate entrepreneurship.

The participants did not fall short to mention the importance of *communication* for their work with the BizLab. In a way P4 argues that the BizLab acts as a communicator between the external start-up world and Airbus. It connects the two sides and fosters understanding between the different actors. P2 and P5 further mentioned a lack of communication regarding the activities in the BizLab. They wanted to hear more about current projects to be able to work with them. Consequently, it seems likely that the better the BizLab communicates its activities, the better it can foster corporate entrepreneurship.

The final theme identified were the *multiple touchpoints* between the BizLab and the corporate employees. P1, P2 and P5 highlighted the importance of continuity in communication and encounters between the BizLab, the start-ups and the corporate employees. Since knowledge transfer is more likely to happen through numerous exchanges, the likelihood to ignite change within the employees grows with the number of touchpoints (Tuan, 2012). Expectedly, the higher the exposure of the employees to the BizLab the more likely seems the emergence of corporate entrepreneurship.

In general, the research on corporate accelerators revealed a strong focus on basic assumptions such as structure, characteristics and features. Given their fairly recent arrival, it can be assumed that research on the phenomenon of corporate accelerators mostly focuses on the above-mentioned basic assumptions. This paper sets a foundation for insights of how an organization can utilize its in-house accelerator to maximize value creation. Based on the research on Airbus' corporate accelerator, this paper is able to draw conclusions on the components that should be considered for a sustainable integration and constructive operation of corporate accelerators.

6 Conclusion

Organizations today are faced with exponential technologies and fast-paced economical changes that were unthinkable just a decade ago. While they are still adjusting to the technological changes and aspiring to digitalize their businesses, entrepreneurial ventures are bypassing them (Hagel et. al., 2013). The ultimate goal of most incumbents is therefore to innovate, if possible in a disruptive manner. Likewise, they notice their own lack of agility and creativity to come up with the same level of innovation these ventures demonstrate. Accordingly, the imminent solution is the engagement with start-ups to learn how they operate and innovate. The authors motivation to study the topic at hand evolved from the possible advancement of organizational learning and the verification of corporate accelerators through this study.

Encouraged by the absence of literature this research was designed to explore the impact of corporate accelerators on organizational learning. This relationship was specifically viewed from the position of corporations and thus , primary attention was given to their external learning through the accelerator. The fundamental question articulated was thereby, through which mechanisms and structures knowledge can be transferred best from the start-ups to the organization. To thoroughly investigate this subject, three propositions were formulated by the researchers. These encompass the duration and intensity through which organizational learning is facilitated within corporate accelerators, the type of exchange through which knowledge transfer occurs and the assumption that corporate accelerators foster corporate entrepreneurship. The structuring of the results from the qualitative research conducted for this study was carried out using the Gioia method to code the participant's statements. The resulting themes and aggregate dimensions offered a framework that constituted the basis on which the propositions were explored.

Resulting from the coding of the participant's answers, the three aggregate dimensions identified to generally influence organizational learning extracted through corporate accelerators are the *contextual factors, human factors* and *methods* applied by the organization. *Contextual factors* encompass the *organizational structure, organizational culture* and the *industry environment*. These can be partly influenced by the cooperation but require a rather long-term change. The *human factors* summarize the *mindset, learning attitude* and *initiative for change*. Even though they can be partly influenced by the corporation, they are mainly driven by individuals and can therefore not be changed easily by

the corporation. *Novel approaches, communication* and *multiple touchpoints* illustrate the aggregate dimension *methods*. Since they can be influenced by the corporation and the accelerator itself they are the most modifiable factors in the short-run. These topics result as the main factors to enable or hinder organizational learning through corporate accelerators. Nevertheless, their specific influences cannot be articulated through this study and hence offer directions for further research.

The first proposition assumed that corporate accelerators enable organizational learning through constructive impulses rather than path-dependent behavior. This can neither be validated nor neglected as the results clearly show that organizational learning is both influenced by path-dependent behavior, as well as constructive impulses. Which of these has the stronger impact would require further studies conducted over a longer time span. Relating to the identified *human factors*; the necessary *mindset*, *learning attitude* and *initiative for change* are unlikely to be changed through impulses but seem to be rooted in the participant's path-dependent behavior. The *contextual factors* like the *industry environment, organizational structure* and *organizational culture* similarly depend on preceding circumstances and might only be changed through impulses in the long run. The *methods* including *novel approaches, communication* and *multiple touchpoints* between the accelerator and the organization are also evidently affected by the organizations previous behavior. Nevertheless, the methods also constitute those factors that are the most straightforward to change and furthermore, which offer the possibility to set impulses and influence employees' learning behavior in the short-term. It proves to be difficult to reason that corporate accelerators rather set impulses than use path-dependent behavior to encourage organizational learning. It can be argued without doubt that both are necessary. Yet, the more ad-hoc impulses the accelerator is able to set in the long run, the higher the likelihood of organizational learning and ultimately a change in path-dependent behavior becomes.

A further insight drawn from this study concerns the suggestion that knowledge transfer within corporate accelerators happens rather through formal than informal exchange. It was expected by the researchers that the exchange between organizational members, accelerator and start-up employees happens more often during workshops, meetings and organized events. The participants however did not agree on one prevailing form. The *human factors; mindset, learning attitude* and *initiative for change* of the participants seemed to foster and seek informal exchange, eventually leading to a higher amount of knowledge transferred

informally. This cannot be generalized however, since all interviewees voluntarily engaged with the BizLab, they do not represent the typical workforce. Additionally, the human factors are likely to highly fluctuate across industries due to employees' backgrounds and are therefore hardly transferable. The *contextual factors* were named as the most hindering factor for informal knowledge exchange since Airbus is operated by a plethora of sites and departments across different cities and countries. The authors assume that, similar to the human factors, the contextual factors will vary a lot in differing industries. For example, traditional and interlaced corporations will likely have more troubles to implement informal knowledge transfer processes, while transparent and non-hierarchical organizations will generate more informal exchange and therefore possibly knowledge transfer. Lastly, the impact of the *methods* can lead to an increase in formal or informal exchange. Since the methods are usually determined by the accelerator itself, it can use its influence and build up a structure for organizational learning from within. It is to mention, that it can hardly be determined if formal or informal exchange should be preferred. This leads to our conclusion that both should be represented and fostered sufficiently by a corporate accelerator.

Finally, the researchers assumed that corporate accelerators foster corporate entrepreneurship (CE). Even though there is a clear tendency for this proposition to hold, it cannot be confirmed by this study. All of the interviewed participants engage in some form of corporate entrepreneurship. Yet, the authors cannot verify that this can be credited to the involvement in the corporate accelerator. Concerning the *human factors,* they mentioned certain character traits that seem to rather engage in CE. For example, they claimed that employees who are open-minded, seek personal development and embrace change are certainly more likely to become intrapreneurs. The *contextual factors* show a possible disparity between the mother organization and the accelerator. While the organization and its environment are often hindering CE through fixed structures and processes, the accelerator tries to abolish these hurdles and foster entrepreneurial activities through its open and participative set-up. Regarding the *methods,* a similar pattern was observable. While the rigid and worn out methods of the corporate were specified to hinter CE, the accelerators *novel approaches,* creative *communication* and unusual *touchpoints* stimulated employees to think and act entrepreneurial themselves. We can therefore conclude that corporate accelerators are likely to foster corporate entrepreneurship, especially when they are structured in a more agile, creative and innovative setting than their mother companies.

Overall, the research highlighted important underlying components to be considered for the implementation and management of corporate accelerators. Knowledge transfer and therefore as well organizational learning is enabled or hindered through the constitution and interrelation of these components.

6.1 Limitations of the Study and Direction for Further Research

The following chapter is divided into two separate subsections. The first section will outline the limitations of the research involving both the potential lack in scholarly rigor for qualitative research as well as limitations caused by the case study at hand. The second section will then discuss directions and possible implications for further research. The combination of both parts enables researchers to understand the influence of this study and provides the possibility to respond with continuous research on the topic.

Fundamentally, the research was designed to cover a deeper understanding of the relationship between organizational learning and corporate acceleration. The present study is bounded however, by the selected qualitative research design. Inductive qualitative research results are commonly criticized for their low degree of reliability and validity. Anderson argues, that qualitative research is often criticized as "biased, small scale, anecdotal and/or lacking rigor" (Anderson, 2011, p.2). Wiersma (2000) refers to the complex environment in which qualitative research is conducted and concludes that the results are not reliable and are nearly impossible to duplicate. However, due to the novelty of the research topic, it can be assumed that the phenomenon is still significantly dynamic in nature. Moreover, the research on organizational learning and knowledge transfer in specific is still under process and can be considered a dynamic phenomenon. As a result, further research is necessary to demonstrate that the implications are defensible and generalizable. For the study at hand, this indication simultaneously provides a challenge as well as an opportunity.

Another important boundary to realize, is the focus on the case of Airbus. Although the researchers were provided with sufficient internal data and access to involved organizational members, the study is still limited by the particular case of Airbus. The discussion section already illustrated important differences of Airbus' corporate accelerator to typical accelerator programs. In addition, as objectives of corporate accelerators are defined by their corporate mother firms, it is likely that conducted initiatives highly differ among each other. Correspondingly, the aviation industry and consequently airplane manufacturing is dominated by engineers who indicate to struggle and have difficulties with applying novel working

methods. Furthermore, a selection bias emerged because individuals who actively contributed to the accelerator are willing to change and take initiative and may not represent the typical Airbus employee. Additionally, the researchers were only able to interview six corporate representatives and two further participants for triangulation, which represents a rather small sample size. This was caused by the recent establishment of the BizLab and a resulting small population size that already collaborated with the BizLab. Due to the general novelty of corporate accelerators, research on organizational learning within this domain is a rather broad and unknown field of study. Nevertheless, the insights provided by Airbus combined with available literature constitute as justifiable basis for investigation.

During the research, the authors as well as respondents ascertained that it was difficult to capture and measure the influence of the accelerator on the creation and transfer of knowledge. This is rooted in the difficulty to measure organizational learning and knowledge transfer as such. To date there is no tool or approach which can determine the process or value of either of the two. Further, the measuring and determining of the application of knowledge created and transferred through the BizLab could selectively be detected but general assumptions could not be drawn. Ultimately, again due to the BizLab's recent establishment, the researchers could not make conclusions on sustainable knowledge transfer. Employees may have increased their knowledge for instance, but the respective integration of gained knowledge might only become essential at a later stage of the development process. Hence, the researchers were only able to draw inductive implications assuming the knowledge will be applied at a later stage.

Moreover, the analyzed data may also suffer limitations caused by the subjective interpretation of the researchers. As one of the researchers actively worked at Airbus' BizLab during the research, her observations were also based on subjective impressions and experiences gained during her internship. In order to overcome the challenge of subjective interpretation, a workable compromise between subjective observation and objective interpretation by the second researcher was achieved. The interviewers also relied on the respondent's memory of past experiences, events and subjective impressions. Hence, it remains uncertain whether the responses of the interviewees are unbiased and without prejudices. Additionally, it has not been clear whether participants exaggerated or embellished events because it could increase their feeling of strongly contributing to the findings.

Ultimately, almost all research study results were primary collected in German. This contains office language, conducted interviews as well as observed collaborations. Temple and Young (2004) outline the typical translation dilemma and emphasize that research that involves translation often tends to make data amenable to traditional forms of qualitative data handling. Additionally, translation often packs the collected data into a form in order to match the researcher's instruments for handling it (Temple & Young, 2004). As time and limited resources made one-to-one translation of the entire collected data impossible, there may be interpretation differences from original to translated linguistic data.

Future research should be focused especially on the framework which emerged from the interviewees statements. All the aggregate dimensions and 2nd order themes should be investigated in detail regarding their influence on organizational learning through corporate accelerators. It is to be explored in detail and possibly through additional case studies how the particular themes affect the interrelation and ultimately which human factors, contextual factors or methods support corporate accelerators in the best way.

Another starting point for future research is the conducting of similar studies on different cases. As the findings from this case study cannot be transferred to other accelerators or industries further case studies also with several accelerators from one industry would highlight patterns and make outcomes transferable. In particular, it would be interesting to compare highly innovative industries, like the technology industry with traditionally conservative industries like the financial sector and expose different requirements for organizational learning.

Longitudinal studies of the researched topics could lead to valuable results on the effectiveness of corporate accelerators regarding their contribution to organizational learning. This study was only able to present a snapshot and therefore relies on the participant's opinions. Over a longer timeframe, it would be possible to measure the number of projects created through the BizLab and products or savings created. To provide an even clearer picture projects hosted in the BizLab and projects from other departments could be compared.

Finally, the topic of corporate accelerators just emerged recently and literature about it accordingly limited. While there are some academic articles regarding the relevance, objectives and types of corporate accelerators studies how these can be reached and which mechanisms lead to certain outcomes are still to be found. This current gap in literature will

provide important insights for corporations, on their decisions to open corporate accelerators and on the structure within and around them.

6.2 Implications

Following the presentation of the limitations and the suggested areas for further research, the authors of this study recommend the following practical implications that can be articulated from the theoretical findings of this study. They are intended to provide practical insights for Airbus, the case at hand, and other companies hosting or thinking about establishing corporate acceleration programs. In line with the structure of this paper, the implications will be structured around the framework of themes and aggregate dimensions established within the case study.

Starting out with the importance of *human factors* for an acceleration program, organizations should keep in mind the *mindset, the learning attitude* and *willingness to change* of their employees. While it is usually not necessary or desirable that all employees want to work with the corporate accelerator and constitute to organizational learning, it is important that some crucial employees have the right characteristics for it. All of the previous factors are difficult to influence from the corporate side and should therefore be thought of when new employees are hired. Through beneficial organizational structures and methods for knowledge transfer used, it will not be possible to compensate a lack of the right human factors. It should be possible however, to influence them positively. Interviewees also highlighted the people in the BizLab as an important factor to work with them. The accelerator staff should therefore be picked carefully. Their characteristics should combine the desired characteristics of intrapreneurs while their skills are best to complement the average employee's skills.

The *contextual factors* were mentioned the most during the case study, highlighting their importance for a successful corporate accelerator and organizational learning generated. The *industry environment*, *organizational structure* and *organizational culture* are difficult to be influenced in the short-term and consequently need to considered well before and accelerator is established. If knowledge transfer through the accelerator should be implemented, rigid structures will hinder the process. Organizations should therefore set a focus on creating more open structures where communication is eased and processes are facilitated. At Airbus in specific, the work of the BizLab should be communicated stronger including a clearer structure for employees and internal projects to work within the BizLab. This could also be

facilitated by a change in the corporate culture to become a younger-thinking, agile and creative organization. If employees can identify easier with the start-up world they will be more likely to engage with it and eventually become a part of it as intrapreneurs. The industry structure can only be influenced by more open innovation and partnership approaches. Airbus is starting in the right direction here by working and co-developing projects with universities, suppliers and working on research in the ZAL with other aerospace actors. The management of the accelerator also needs to keep the contextual factors in mind. They need to build up a structure and culture which fosters intrapreneurship, exchange, collaboration and learning within the corporate accelerator. Furthermore, it is advisable that they create their own industry environment. Networking with other entrepreneurs, acceleration programs and the local start-up ecosystem will create interest and engagement for intrapreneurs and lets them actively participate also outside of the organizational borders.

Apart from the above, the authors suggest specific *methods* that emerged to be beneficial during the research. Regarding the *novel approaches*, which were often coined during the research, the organization and its accelerator are advised to arrange creative and entrepreneurial inspired workshop and coaching activities for their employees. These should be aimed at workers with the right mindset and attitude to achieve the best results. Nevertheless, it is essential as well to address employees which are not natural born employees. The *communication* and *touchpoints* come into place here. A corporate accelerator should set a strong focus on internal communication to get the general employees interest. By creating as many different touchpoints as possible, not only the predetermined characters will interact with the accelerator but also some of the unlikely suspects might become interested. A variety of touchpoints and combination of formal and informal exchange further suggests the best set-up for knowledge transfer.

In conclusion, the authors want to highlight that while this study was conducted on one case only, it became apparent that the management of corporate accelerators should keep in mind their organizational roots but also develop new approaches and structures to stimulate organizational learning from entrepreneurial ventures. In addition, it should be kept in mind that learning does not only happen through connected start-ups but often especially through the acceleration team which is experienced in both, the organization and the start-up ecosystem and can therefore deliver important a beneficial connection between the two sides.

Reference List

2017 industry outlook. (2017, n.d. n.d.). *Deloitte*. Retrieved April 14, 2017, from Deloitte: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/manufacturing/articles/global-a-and-d-outlook.html

Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2001, June 06). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal, 22*(6-7), 521–543.

AIAA Keynote Tom Enders. (2015, June 22). *airbus-sv.com*. Retrieved April 02, 2017, from airbus-sv.com: https://www.airbus-sv.com/press_releases/6

Airbus BizLab. (2017, n.d. n.d.). *Airbus BizLab*. Retrieved April 20, 2017, from Airbus BizLab: https://www.airbus-bizlab.com/

Airbus SE. (2017, n.d. n.d). *airbusgroup.com*. Retrieved January 18, 2017, from airbusgroup.com: http://www.airbusgroup.com/int/en/group-vision.html

Airbus Ventures. (2017, n.d. n.d.). *airbusventures*. Retrieved April 16, 2017, from airbusventures: http://www.airbusventures.vc/

Anderson, C. (2010). *Presenting and Evaluating Qualitative Research.* American Journal of Pharmaceutical Education.

Anderson, L. (1992). *Espused Theories and Theories-In-Use: Bridging the Gap.* Quensland : University of Queensland.

Andrea. (2016, February 04). *indeed-innovation.com*. Retrieved April 14, 2017, from indeed-innovation.com: http://blog.indeed-innovation.com/innovation-at-airbus/

Andrews, T. (2012, June 1). *Grounded Theory Review - An international journal.* Retrieved April 13, 2017, from http://groundedtheoryreview.com/2012/06/01/what-is-social-constructionism/

Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 439-446.

Argote, L., & Ingram, P. (2000, May). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, I*(82), pp. 1-8.

Argote, L., & Ingram, P. (2000, May). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, I*(82), pp. 150-169.

Argyris, C. (1980). Review: Inner Contradictions of Rigorous Research. *Administrative Science Quarterly* , pp. 488-491.

Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison-Wesley Series on Organization Development.

Argyris, M., & Schön, D. (1974). *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness* . San Francisco: Jossey-Bass.

Augier, M. (2010). *Cyert, March, and the Cargegie School.* Edward Elgar Publishing.

Barringer, B., & Bluedorn, A. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal , Vol 20*(No. 5), 421-444.

Bauer, S., Obwegeser, N., & Avdagic, Z. (2016). *Corporate Accelerators: Transferring Technology Innovation to Incumbent Companies.* Association for Information Systems.

Berman, A. E., & Dorrier, J. (2016, 03 22). *Singularityhub.com*. Retrieved from Singularityhub.com: https://singularityhub.com/2016/03/22/technology-feels-like-its-accelerating-because-it-actually-is/

Bernard, H. (2006). *Research Methods in Anthropology - Qualitative and Quantitative Approaches.* Rowman & Littlefield Publishers.

Bhaskara, V. (2017, January 17). *Airways Magazine*. Retrieved April 15, 2017, from Airways Magazine: https://airwaysmag.com/industry/boeing-vs-airbus-in-2016/

Blackstone, A. (2012). *Principles of Sociological Inquiry: Qualitative and Quantitative Methods.*

Block, J., De Vries, G., & Sandner, P. (2012). *Venture Capital and the Financial Crisis: An Empirical Study across Industries and Countries.* Economics and Finance, Financial Economics. The Oxford Handbook of Venture Capital.

Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input.* Pathfinder International Tool Series.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Entreprise.* Cambridge: The MIT Press.

Charania, N. (2015, July 05). *techcrunch.com*. Retrieved April 14, 2017, from techcrunch.com: https://techcrunch.com/2015/07/05/exponential-organizations-are-the-future-of-global-business-and-innovation/

Chesbrough, H. (2002, March). Making Sense of Corporate Venture Capital. *Harvard Business Review* , 1-17.

Christiansen, J. (2016). *Seed-DB*. (J. Christiansen, Producer) Retrieved March 30, 2017, from http://seed-db.com/

Clay, C. (n.d.). *Classroom*. Retrieved April 9, 2017, from http://classroom.synonym.com/difference-between-proposition-hypothesis-8526977.html

Cohen. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *innovations*, 19-25.

Cohen, D., & Crabtree, B. (2006, July). *Qualitative Research Guidelines Project.* Retrieved April 10, 2017, from http://www.qualres.org/HomeCase-3591.html

Cohen, S., & Hochberg, Y. (2014). *2014 Accelerator Ranking.* Seed Acelerator Rankings Project.

Combinator, Y. (2016, June). *Y Combinator*. Retrieved March 30, 2017, from http://www.ycombinator.com/faq/

Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly* , 173-208.

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm.* NJ: Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Deloitte. (2014). *The cash paradox: How cash levels can affect corporate behavior.* Deloitte Review.

Dempwolf, C., Auer, J., & D'Ippolito, M. (2014). *Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations.* SBA: Office of Advocacy.

DiBella, A., Nevis, E., & Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability . *Journal of Management Studies*(33), 361-379.

Duncan, R. (1974). *Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizatioanl Learning.* Decision Sciences.

Dushnitsky, G., & Shaver, J. (2009). Limitations to interorganizational knowledge acquisition: the paradox of corporate venture captital. *Strategic Management Journal* , 1045-1064.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management* (Vol. II). Wiley .

Elkind, D. (2004). The Problem with Constructivism. *The Educational Forum*, 306-312.

Ernst, H., Witt, P., & Brachtendorf, G. (2005). Corporate venture capital as a strategy for external innovation: an exploratory empirical study. *R&D Management*, 233-242.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review , Vol. 10*(No. 4), 803-813.

Fred, V. (2013). *Encyclopedia of Autism Spectrum Disorders.* New York: Springer Science & Business Media B. V.

Fullagar, S., & Stadler, R. (2016). Appreciating formal and informal knowledge transfer practices within creative festival organizations. *Journal of Knowledge Management, 20*(1), 146-161.

Galbraith, J., & Hale, T. (2004). *Income Distribution and the Information Technology Bubble.* Texas: University of Texas Inequality Project Working Paper.

Garvin, D., & Levesque, L. (2006). *Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship* . Boston: Harvard Business Review .

Gawke, J., Gorgievski, M., & Bakker, A. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach . *Journal of Vocational Behavior*, 88-100.

Gioia , D. (2014). A 1st-Order / 2nd-Order Qualitative Approach to Understanding Strategic Management. *Management Journal* , 1-11.

Gioia, D. (2004). A renaissance self: Prompting personal and professional revitalization. *Renewing research practice: Scholars' journeys*, 97-114.

Gioia, D., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review, IV*(15), 584-602.

Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, I*(16), 15-31.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research.* New Brunswick: AldineTransaction.

Grants4apps. (2017). *Grants4apps by Bayer*. Retrieved March 31, 2017, from https://www.grants4apps.com

Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2014). *Organizational Behavior.* Boston: Cengage Learning.

Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*.

Hagel, J., Brown, J. S., Tamara, S., & Michael, L. (2013). *From exponential technologies to exponential innovation.* Deloitte Center for the Edge, San Jose, California: Deloitte Center for the Edge.

Hathaway, I. (2016, March 1). What Startup Accelerators Really Do. *Harvard Business Review* , 1-7.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn? In P.C. Nystrom & W.H. Starbuch (Eds.). *Handbook of organizational design*, 8-27.

Heinemann, F. (2015). *Corporate Accelerators: A Study on Prevalence, Sponsorship, and Strategy.* Massachusetts Institute of Technology, Engineering and Management, Boston.

Heinemann, F. (2016, December 20). *Corporate Accelerator DB.* Retrieved March 30, 2017, from https://www.corporate-accelerators.net

Hepher, T. (2016, September 30). *reuters.com*. Retrieved April 15, 2017, from reuters.com: http://www.reuters.com/article/us-airbus-group-restructuring-idUSKCN1200LR

Hepher, T. (2017, April 13). *channelnewsasia.com*. Retrieved April 20, 2017, from channelnewsasia.com: http://www.channelnewsasia.com/news/business/international/airbus-ceo-considers-new-term-says-not-retiring-soon/3673952.html

Hochberg, Y. (2015). Accelerating Entrepreneurs and Ecoysystems: The Seed Accelerator Model. *Rice University, MIT & NBER*, 1-32.

Hofmann, A. (2017, March 21). *NGIN-Mobility*. Retrieved April 14, 2017, from NGIN-Mobility: http://ngin-mobility.com/artikel/airbus-bizlab-inflight-vr-jetlite-flugverkehr-der-zukunft/

Hollinger, P. (2017, April 04). *Financial Times*. Retrieved April 15, 2017, from Financial Times: https://www.ft.com/content/0059dd86-14a9-11e7-b0c1-37e417ee6c76

Jensen, T. (2015, n.d. n.d.). *hamburg-startups.net*. Retrieved April 13, 2017, from hamburg-startups.net: http://www.hamburg-startups.net/airbus-richtet-%20bizlab-accelerator-in-hamburg-ein/

John F. Kennedy Moon Speech. (1962, 09 12). *Nasa*. Retrieved 05 03, 2017, from Nasa: https://er.jsc.nasa.gov/seh/ricetalk.htm

Kaiser, M. (2016, December 16). *innoboard.de*. Retrieved April 14, 2017, from innoboard.de: https://innoboard.de/innovation-management/innovation-compass-yann-barbaux-airbus/

Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2016, November/December). Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. *The Journal of Applied Business Research, 32*(6), 1761-1775.

Keaton, S., & Bodie, G. (2011). Explaining Social Constructivism . *Communicatoon Teacher, 25*(4), 192-196.

Knyphausen-Aufseß, D. (2005). Corporate Venture Capital: Who Adds Value? *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 23-49.

Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*(59), 347-357.

Korsgaard, S. (2007). *Social Constructionism: And Why it Should Feature in Entrepreneurship Theory.* Aarhus School of Business, Centre for Organizational Renewal and Evolution. Aarhus: Working Paper Core.

Lau, E. (2009). *The role of organizational learning capabilites in strategic alliences.* Marshall University, Management Faculty Research, Chicago.

Lave, J. (1988). *Cognition in Practice. Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life.* Cambridge: Cambridge University Press.

Levin, E. (2016, Mach 13). *Venture Beat*. Retrieved May 5, 2017, from https://venturebeat.com/2016/03/13/why-europe-lags-behind-the-us-in-vc-investment/

Levinsohn, D. (2015). *The Role of Accelerators in the Development of the Practising Social Entrepreneur.* Sweden: Jönköping International Business School.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review Sociology* , 319-340.

Lilium Aviation. (2017, n.d. n.d.). *The Boss Magazine*. Retrieved April 14, 2017, from The Boss Magazine: https://thebossmagazine.com/lillium-jet/

Losch, R. (2017, February 23). *Business Insider* . Retrieved March 14, 2017, from Business Insider: http://www.businessinsider.de/prosiebensat1-breitet-sich-auf-immer-mehr-geschaeftsfelder-aus-2017-2?IR=T

Lubatkin, M., Florin, J., & Lane, P. (2001). Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. . *Human Relations, 54(10)*, 1353-1382.

Marx, C., Lay, W., & Starr, R. (2016, n.d. n.d.). *strategyand.pwc.com*. Retrieved February 23, 2017, from strategyand.pwc.com: https://www.strategyand.pwc.com/trends/2016-aerospace-and-defense-industry-trends

McCammon, B. (2011). *Design Research Techniques*. Retrieved April 18, 2017, from http://designresearchtechniques.com/casestudies/semi-structured-interviews/

Mezias, S. J., & Glynn, M. A. (1993, February). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal, 14*(2), 77–101.

Nike. (2017). *Nike Fuel Lab*. Retrieved March 31, 2017, from http://www.nikefuellab.com

Patalong, F. (2017, April 07). *Spiegel.de*. Retrieved April 14, 2017, from Spiegel.de: http://www.spiegel.de/reise/aktuell/airbus-boeing-und-co-wie-man-flugzeuge-unterscheidet-a-1141941.html

Patton, M. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis . *Health Services Research* , 1189-1208.

Pemberton, J., & Stonehouse, G. (2000). Organizational learning and knowledge assets - an essential partnership. *The Learning Organization, Vol. 7*(4), 184-194.

PlugandPlay. (2017). *Plugand Play*. Retrieved March 30, 2017, from http://plugandplaytechcenter.com/startups/

Research, L. (2012). *Lund Research Ltd*. Retrieved April 11, 2017, from http://dissertation.laerd.com/purposive-sampling.php#maximum-variation-sampling

Rind, K. (1981). The role of venture capital in corporate development . *Strategic Management Journal* , 169-180.

Rueda, C. (2016). *On Corporate Startup Accelerators.* Business, Technology & Organization. Digital Migration Partners.

Sánchez, J. M., & Yurdagül, E. (2013). *Why Are U.S. Firms Holding So Much Cash? An Exploration of Cross-Sectional Variation.* St. Louis : Federal Reserve Bank.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students.* Pearson.

Schulz, M. (2001). *Organizational Learning.* Washington: Blackwell Publishers.

Schumpeter, J. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy . *Literature & Culutre of Information*, 82-85.

Schumpeter, J. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Ecnomic History* (7), 149-159.

Selten, R., Mitzkewitz, M., & Uhlich, G. (1997). Duopoly Strategies Programmed by Experienced Players. *Econometrica, 65*(3), 517-555.

Simon, H. (1969). *The Sciences of the Artificial* (Vol. III). Cambridge, Massachussets: MIT Press.

Simons, H. (2009). *Case study research in practice* . London: SAGE.

Smith, M. K. (2013). *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning.* Boston: Harvard Business Review.

Solomon, B. (2016, March 11). *Forbes.* Retrieved March 27, 2017, from https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/03/11/the-best-startup-accelerators-of-2016/#47ef623447be

Stadler, R., & Eullagar, S. (2016). Appreciating formal and informal knowledge transfer practices within creative festival organizations. *Journal of Knowledge Management*, 146-161.

Stake, R. (1995). The Art of Case Study Research. *Sage Publications*, 134-164.

Starman, A. (2013). The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies* , 28-43.

Tamayo, S. (2015, December 22). *startus.cc*. Retrieved April 13, 2017, from startus.cc: http://magazine.startus.cc/hamburg-has-more-to-offer-than-you-will-expect/

Temple, B., & Young, A. (2004). Qualitative Research and Translation Dilemmas. *Qualitative Research Journal, IV*(2), 161-178.

Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *Qualitative Inquiry , 17*(6), 511-521.

Tuan, L. (2012). Behind Knowledge Transfer. *Management Decision, III*(50), 459-478.

Tynan, D. (2016, December 05). *theguardian.com*. Retrieved April 14, 2017, from theguardian.com: https://www.theguardian.com/science/2016/dec/05/tech-billionaires-space-exploration-musk-bezos-branson

Unknown. (2006). *Cyert-March, Behavioral Theory of the Firm* . Maxwell School of Syracruse University .

Waite, R. (2016, February 5). *Cbinsights*. Retrieved March 15, 2017, from https://www.cbinsights.com/blog/corporate-venture-capital-institutional-venture-capital/

Warwick, G. (2017, May 01). *Aviation week*. Retrieved May 08, 2017, from Aviation week: http://aviationweek.com/vertical-flight/inside-airbus-a3-s-vahana-electric-vtol

Weiblen, T., & Chesbrough, H. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review, 57(2)*, 66-90.

Wiersma, W. (2000). *Research Methods in Education: An Introduction.* Boston: Allyn and Bacon.

Zahra, S. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 727-735.

ZAL. (2017, n.d. n.d.). *zal.aero*. Retrieved April 20, 2017, from zal.aero: http://www.zal.aero/home/

Appendix

Gioia's first order concepts

Interview transcripts

#Transcript P1 – Airbus #00:00:00-0# - 04.01.2017

Position: Development of ventilation system

Lena Bödeker #00:00:00-0# Ja, also.... #00:00:04-9#

P1 #00:00:04-9# Ich mach die Tür nochmal kurz zu. #00:00:04-9#

Lena Bödeker #00:00:04-9# Ah ja okay. Genau.

Sandra-Luisa Moschner Also im Ersten wäre natürlich vor Allem für mich jetzt nochmal interessant, welchen Hintergrund du hast und, also wenn ich du sagen darf, ich hoffe das ist okay? #00:00:24-6#

P1 #00:00:24-6# Ja klar. #00:00:24-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:00:24-6# Und wie lange du bei Airbus bist, welche deine aktuelle Funktion ist und in welchem Rahmen du dann den Austausch mit dem Airbus BizLab hattest? #00:00:36-6#

P1 #00:00:36-6# Also ich bin seit 2000 ungefähr in dem Unternehmen. Das ist schon eine ganz schön lange Zeit mittlerweile. Hab mich die ganze Zeit mit Ventilation, Entwicklung von Ventilationssystemen beschäftigt. Also ich bin die ganze Zeit hier in der Abteilung tatsächlich tätig und habe in der Zeit schon mehrere Flugzeug Programme in der gesamten Entwicklung eigentlich durchlaufen, was eher ungewöhnlich ist, in so einer Laufbahn komplett von erster Konzeptphase bis in den Service und Flugzeugprogramm zu begleiten. Ich fand das sehr spannend und da habe ich, glaube ich, eine ganze Menge Erfahrung sammeln können, die mir momentan viel nützt, weil ich mittlerweile mit so *Air & Technology* Themen beschäftigt bin. Also Innovationsthemen: "Was wollen wir in der Zukunft verbessern? Wie sehen solche Konzepte aus?" und da beschäftige ich mich jetzt die letzten zwei Jahre mit und versuche das voranzutreiben. Was dabei mehr und mehr eine Rolle spielt ist: "Wie kann ich überhaupt innovativ sein? Neue Technologien voranbringen?" Also es geht auch sehr stark darum neue Arbeitsmethoden auszuprobieren und deswegen bin ich, glaube ich, auch in Berührung gekommen jetzt mit dem BizLab. //mhm// Durch Eigeninitiative aber auch dadurch, dass sich die ganze Firma jetzt so in der Richtung neu aufstellt und dahin entwickelt. Also es gibt so ein neues Experementierfeld um solche Sache da ausprobieren zu können. //mhm// #00:02:11-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:02:11-8# Und dieses Experementierfeld, ist damit explizit jetzt der Accelerator gemeint oder gibt es da noch andere Initiativen, wo ihr auch die Möglichkeit hättet euch auszuprobieren? #00:02:20-3

P1 #00:02:20-3# Also ja, ich weiß gar nicht wie sich, also... Es wird sehr viel mehr darüber diskutiert. Also, wir haben mehr Möglichkeiten in Eigeninitiative uns die Arbeitsumgebung so zu gestalten, wie wir effizient arbeiten können. Ich glaube das spielt dabei eine Rolle, diese SOT Geschichte zum Beispiel - Self-Organized Team - wo wir selber überlegen, was

tut uns eigentlich gut. Wie können wir das besser machen. Das hat zum Beispiel dazu geführt, dass wir so einen Raum haben hier, um unseren Austausch zu fördern. Anders zusammenzuarbeiten, nicht in so Meeting Strukturen zusammenzukommen, sondern mit mehreren hier an irgendeiner Tafel zu arbeiten. Da arbeitet man schon ganz anders zusammen. Es gibt Methoden, die wir anwenden, wie dieses Agile. Weiß nicht, ob euch das was sagt? Kennt ihr alles oder? Agile mit den Sprints, um irgendwas schneller zu einem Punkt zu entwickeln. //mhm// Das wenden wir ja an, es gibt mittlerweile eine Business... Wie heißt das? Business-Improverin? Das ist eigentlich nicht das richtige Wort dafür? Also es gibt eine Person bei uns in der Domain, die sich damit beschäftigt diese neuen Arbeitsweisen zu etablieren und auch auszuprobieren. Innovationsmethoden zu machen und all solche Sachen. //mhm// Ich finde das sehr spannend und bin da sehr offen, dass auszuprobieren. //mhm// Ich finde das gut. #00:03:57-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:03:57-6# Ja spannend. Gerade wenn du diese Arbeitsweisen ansprichst, also wie bist du darauf gekommen, dich damit auseinanderzusetzen und welche Rolle hat auch vielleicht der Accelerator dabei gespielt? Darauf zu kommen, dass andere, kleinere Unternehmen vielleicht auch anders arbeiten? Wenn man jetzt auch einfach schon so lange im Unternehmen ist und bisher die Strukturen bekommen hat. #00:04:23-3#

P1 #00:04:23-3# Also ich kenne die Strukturen hier sehr gut, wie das läuft und das ist ja häufig sehr von oben herab runter gebrochen und ich glaube, da kann ich, ich möchte nicht für alle sprechen, aber mein Empfinden ist, dass es häufig nicht so funktioniert, wie es ursprünglich mal angedacht war und das erzeugt sehr viel Widerstand und damit werden viele Neuerungen, die eine Firma versucht hier reinzubringen im Keim erstickt. Das funktioniert nicht. Irgendwann verläuft das so und dann redet keiner mehr drüber. Das finde ich sehr schade. Zum anderen hört man mehr und mehr, wie Start-Ups arbeiten und die können das ja alles viel besser und so weiter und das wird einem so erzählt und das weckt mein Interesse im Prinzip rauszufinden: "Können die das wirklich besser oder was machen die denn überhaupt anders und was kann man davon übernehmen?". Ich denke, jeder kann als Start-Up jetzt hier in so einem großen Unternehmen arbeiten. Das funktioniert erstmal nicht für jede Aufgabe, aber auch nicht in allen Bereichen. Wir haben ganz andere Zwänge, die ja trotzdem noch erfüllt werden müssen, die ein Start-Up vielleicht nicht hat. //mhm// Deswegen finde ich das ganz gut, mit denen in Berührung zu kommen. Also, jetzt im Herbst hatte ich die Gelegenheit bei einem Kreativ-Workshop dabei zu sein, das ging auch im betahaus. Das war auch von denen organisiert, da sind wir mit Hamburger Kreativen in Kontakt gekommen und mit denen

diskutiert. Da waren auch Start-Ups dabei und das fand ich schon mal sehr gut, mitzukriegen, was die anders machen. Also wie ist so eine klassische Ingenieurs-Denkweise und wie ist die Denkweise von Kreativen. Da hat man schon deutliche Unterschiede gesehen. #00:06:19-3#

Lena Bödeker #00:06:19-3# Was genau war das? Das war ja nicht die Winter-Convention oder? Wie hieß das oder in welchem Rahmen war das? #00:06:25-8#

P1 #00:06:25-8# Das hieß glaube ich "Creativity meets Aviation". Das war wohl vom ZAL organisiert. #00:06:31-5#

Lena Bödeker #00:06:31-5# Ah, das war also ein Ein-Tages-Workshop? Konnte man sich dann da freiwillig für anmelden oder wie lief das? #00:06:34-6#

P1 #00:06:34-6# Durch gewisse Kontakte, war ich der Airbus-Vertreter da. Also ich wurde gefragt und da habe ich das gemacht. War ganz gut. #00:06:40-8#

Lena Bödeker #00:06:40-8# Also es waren jetzt nicht ganz viele Leute? #00:06:44-7#

P1 #00:06:44-7# Genau, es war relativ begrenzt. Es waren so zwei aus unserem Bereich, wir waren die Airbus-Vertreter im Prinzip. Dann war jemand von Lufthansa dabei und Riccaro als Sitzhersteller, Diel als Lieferant und unterschiedlichste Kreative: Architekten, Designer, Kommunikationsdesigner. #00:07:03-9#

Sandra-Luisa Moschner: Das ist ja spannend.

Lena Bödeker #00:07:03-9# Da hatte ich noch gar nichts von gehört.

Sandra-Luisa Moschner: Das wollte ich gerade fragen, was man unter Kreativen versteht, ob das jetzt möglicherweise jetzt wirkliche Künstler sind, die designen... #00:07:13-0#

P1 #00:07:13-0# Ja es waren tatsächlich auch schon Künstler, aber nicht nur. //mhm// #00:07:18-3#

Sandra-Luisa Moschner #00:07:18-3# Das heißt Start-Ups waren jetzt auch mit dabei oder vor Allem eben Designer, Architekten und so weiter. #00:07:25-1#

P1 #00:07:25-1# Das waren alles Start-Ups aus der Kreativbranche. #00:07:26-4#

Sandra-Luisa Moschner#00:07:26-4# Ah okay, ja. Was war jetzt dein Eindruck, was die möglicherweise anders machen? #00:07:34-3#

P1 #00:07:34-3# Also war sehr prägnant war, es ging darum sich den idealen Flug vorzustellen, sozusagen, und die Argumentationskette von einem Ingenieur ist mal: "Ich sehe das Problem, das finde ich nicht gut, weil hmhmhm und man müsste das so machen." Also man sieht zuerst das Problem. Ich würde mal sagen, im Durchschnitt der Kreative in der Runde, der hat sich gar nicht mit den heutigen Problemen belasten, sondern der hat seiner Fantasie freien Lauf gelassen und sich gefragt: "Was wäre denn schön?", und hat dann einfach so geträumt. Der hatte eine komplett umgekehrte Herangehensweise und ich fand es spannend damit mal konfrontiert zu werden. Also aus dieser typischen Denkweise einfach rauszukommen. #00:08:17-1#

Sandra-Luisa Moschner #00:08:17-1# Könnte man die den implementieren hier? Zumindest bis zu einem gewissen Teil oder in bestimmen Phasen des Entwicklungsprozesses? Ich kann mir das jetzt sehr schwer vorstellen.... #00:08:29-5#

P1 #00:08:29-5# Also wenn es darum geht, irgendwelche Innovationen einzuführen und zu gucken, was muss ich denn grundlegend erstmal anders denken, damit ich zu einer Innovation komme, halte ich das für sehr wertvoll das zu machen. Man muss die Perspektive wechseln dabei und wenn man erstmal so das erträumt, kann man ja später nochmal gucken, was ist denn da realistisch und in den letzten sechs Monaten war das meine Erfahrung, wenn ich mir als Aufgabe jetzt überlegen sollte: "Was wollen wir den in Zukunft forschen überhaupt?" Das war die Aufgabe. Da habe ich mir überlegt, ja was könnte das denn sein und wie sieht die Vision aus? Das ist so ein Entwicklungsprozess. Ich überlege mir jetzt: "Was kann ich denn jetzt neu machen? Und ich muss erstmal prüfen, ist das wirklich was Neues? Ist das überhaupt eine valide Idee?". Dann diskutiert man das und dann kommen neue Ideen dazu. Das ist so ein Zick-Zack-Kurs, der irgendwie sich so einschwingt und ich habe das Gefühl, dass jetzt so nach einem halben Jahr sind da tatsächlich Innovationen rausgepurzelt, aber das sind nicht unbedingt die, die ich am Anfang gedacht habe. Das ist ein Entwicklungsprozess und durch diesen ganzen Austausch und Diskussionen kriegt das immer mehr Impulse sich zu entwickeln und das ist meine Erkenntnis: Das kann ich nicht, wenn ich alleine am Schreibtisch sitze, sondern ich muss das mit anderen diskutieren und dann ist es gut, das mit Leuten zu diskutieren, die nicht genauso denken wie ich. //mhm// Wenn ich das nur mit Leuten diskutieren, die genau die gleichen die Erfahrungen gemacht haben, wie ich und meine Kollegen hier, dann ist das sehr einseitig. Diesen engen Kreis muss man ja verlassen können dabei. #00:10:15-4#

Sandra-Luisa Moschner #00:10:15-4# Sehr spannend. Also... #00:10:18-3#

P1 #00:10:18-3# Und denn ist es auch gar nicht so wichtig, mit wem man dann diskutiert, weil in dem Austausch die andere Sichtweise ist ja eine Möglichkeit seinen eigenen Standpunkt nochmal zu überprüfen einfach. Manchmal hat man gar nichts neues gelernt, aber hinterher weiß ich viel mehr, dass das was ich vorher gedacht oder entwickelt habe, dass das in die Richtung geht. Davon hat man ja auch schon was gewonnen. #00:10:42-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:10:42-6# Ja, spannend. Das finde ich tatsächlich sehr spannend. Das heißt, hast du an dir selber auch Veränderungen in deiner Arbeitsweise oder deiner Denkweise wahrgenommen oder ist das jetzt...? #00:10:56-4#

P1 #00:10:56-4# Ja! Ich glaube, ich verstehe mehr worum es bei Start-Ups tatsächlich geht, weil man viel mehr damit beschäftigt ist, plötzlich seine Ideen auch zu verkaufen. Das ist ein wesentlicher ein Teil davon, andere auch davon überzeugen zu können. Ich muss die richtigen Argumente finden, ich muss es richtig darstellen. Ich glaube Start-Ups, bei denen geht es in erster Linie darum diese Methoden drauf zu haben. Die sind irgendeiner Idee schwer überzeugt, das ist deren Motivation. Aber die trainieren dann sehr stark, das auch verkaufen zu können - erfolgreich, damit sie überhaupt Geld und eine Rechtfertigung kriegen das weiter zu treiben. Ich habe festgestellt, dass ich eine ähnliche Denkweise einnehmen muss um meine Ideen hier überhaupt zu verkaufen. #00:11:54-6#

Lena Bödeker #00:11:54-6# Auch intern? #00:11:56-0#

P1 #00:11:56-0# Ja genau. Also in der *Air & Technology* Community: "Was willst du da machen? Verstehe ich nicht. Ist nicht wichtig.". Da musste ich mir halt überlegen in der knappen Zeit, wie kann ich das überhaupt schmackhaft machen. Also valide, dass mir da gefolgt wird und das ist gar nicht so einfach. #00:12:15-9#

Lena Bödeker #00:12:15-9# Wie gehst du da jetzt anders vor als du das vorher gemacht hättest? Wie versuchst du zu verstehen, wie du es genau verkaufen kannst in dem Sinne? #00:12:25-8#

P1 #00:12:25-8# Also da hat eine Veränderung stattgefunden, aber es ist schwierig das zusammenzufassen in Worte. Also es hat viel mit der Wahrnehmung zu tun, wie etwas erzählt wird und das muss gar nicht viel sein. //mhm// Wir haben so eine Übung gemacht, dieses Pitching. Da ging es darum, dass Thema in fünf Minuten das Thema vorzustellen. Ich

habe am Anfang gedacht, das ist totaler Blödsinn. Wie soll ich auf drei Folien in fünf Minuten irgendwas sinnvoll erzählen, aber das geht! Das ist nicht einfach das zu Papier zu bringen und dann auch punktuell genau das Richtige zu sagen, aber man kriegt das hin. Also ich glaube, dass es mir dann am Ende ganz gut gelungen ist, es ist aber nicht einfach das hinzukriegen und da hinzukommen ist ein ganz wichtiger Entwicklungsprozess, der mich viel weitergebracht hat als alle andere Arbeit. Deswegen war das keine vertane Zeit. //mhm// Also ich kann dem Ganzen doch sehr viel Positives abgewinnen, auch wenn das nervig war. Ich glaube im BizLab ihr macht nicht anders mit dem Pitching? Vorstellen und so weiter? Das seid ihr als Mentoren, so hatte ich das im Gespräch jedenfalls mitbekommen. #00:13:46-8#

Lena Bödeker #00:13:46-8# Es ist ein sehr großer Teil, ja. #00:13:48-5#

P1 #00:13:48-5# Sehr stark ist es darauf ausgerichtet, ne? #00:13:50-5#

Lena Bödeker #00:13:50-5# Ja, es geht viel darum, auch für die Start-Ups noch, wie sie ihre Kunden und ihren Markt besser verstehen können und es wird eben, ich glaube, das ist vielleicht auch worauf du abzielst, du guckst nicht so: "Okay, ich kann das verbessern und der Markt muss es so annehmen." sondern ich gucke vielmehr: "Was will eigentlich der Markt?" und gucke aus der anderen Seite raus: "Was kann ich dem Markt den geben? Was will der Markt von mir und was kann ich ihm geben?". Das ist dasselbe mit dem Pitching. "Wie kann ich meinem Publikum meine Idee erzählen?", nicht: "Wie kann ich erzählen?“, sondern "Wie versteht mein Problem mich?" #00:14:19-0#

P1 #00:14:19-0# Genau und ich glaube: "Wem muss ich es überhaupt erzählen? Wer muss mir denn zuhören?", genau. #00:14:28-9#

Lena Bödeker #00:14:28-9# Ich glaube, dass dieser Perspektivenwechsel daran sehr stark ist.

Sandra-Luisa Moschner: Okay, das heißt dem Ganzen entnehme ich ja schon, dass du jetzt den Austausch mit Kreativen oder Start-Ups hinsichtlich der Arbeitsweise und vielleicht methodisch wichtig fandst, aber jetzt weniger so hartes Wissen betreffend, weil die ja natürlich ganz andere Hintergründe hatten als du es jetzt hier hast. //mhm// Oder? #00:14:56-1#

P1 #00:14:56-1# Genau. #00:14:57-5#

Sandra-Luisa Moschner #00:14:57-5# Okay, das wollte ich nur nochmal absichern. Aber trotzdem ist es möglich auch als jemand der jetzt nichts mit deinem Arbeitsgebiet zu tun hat,

sich da Vorstellungen zu machen und Ideen zu entwickeln, die du möglicherweise weiterverwenden könntest. Also so hatte ich das jetzt mit diesem perfekten Flug-Erlebnis oder mit diesem Schön-Flug-Erlebnis verstanden. Oder wäre das jetzt nicht so direkt umsetzbar in der täglichen Arbeit? #00:15:23-1#

P1 #00:15:23-1# Ne, ich glaube, dass ist sehr weit davon entfernt, was wir hier täglich in der Arbeit machen. Trotz allem wird das fortgesetzt. Wir haben jetzt nochmal im Februar konkret einen Tag, wo wir versuchen Ideen zu konkretisieren. Da werde ich auch nochmal dran teilnehmen, weil mich interessiert, wie weit konkret kriegt man das mit solchen Teilnehmern, weil da sind ja die Kreativen wieder dabei und da ändert sich ja dann der Schwerpunkt ein bisschen. Weg von dem Freidenken, hin zu Zwängen. //mhm// Da ist das Ingenieurmäßige schon im Vordergrund dabei. Mich interessiert, wie die Kreativen dann damit umgehen in dieser Phase. #00:16:05-5#

Sandra-Luisa Moschner #00:16:05-5# Und das findet auch wieder in dem betahaus statt? #00:16:10-8#

P1 #00:16:10-8# Ja, vielleicht. Ich weiß es gar nicht. #00:16:12-7#

Sandra-Luisa Moschner #00:16:12-7# Weil, dass fände ich tatsächlich super spannend.

Lena Bödeker: Wer hat das denn organisiert? #00:16:18-3#

P1 #00:16:18-3# Das weiß ich nicht. Das könnte ich aber rausfinden. //mhm// Also das ist wahrscheinlich von ZAL in Zusammenarbeit mit dem betahaus. //mhm// #00:16:30-4#

Lena Bödeker #00:16:31-8# Und du hast gerade schon mal angesprochen, dass vieles was wir im BizLab machen das Pitching ist, aber generell, wie würdest du das BizLab verstehen? Also als was es macht, was wir da machen und wozu es dienen könnte vielleicht? #00:16:49-1#

P1 #00:16:49-1# Also, wie ich das verstanden habe ist es glaube ich eine Hilfe sich zu fokussieren und auf den Punkt zu kommen in einer vertretbaren Zeit. //mhm// Dieses dreiviertel Jahr, so habe ich das in Erinnerung, oder das halbe Jahr, je nachdem, wird genutzt um irgendwas Vordefiniertes als Stand erreicht zu haben. Und ich glaube, wenn man als Start-Up erstmal nur eine Idee im Kopf hat und möchte das so machen - es fehlen einem die Werkzeuge dafür das so zu machen. Ich glaube, deswegen ist das da, um erstmal diese Hilfe

zu geben und etwas strukturiert und effizient voranzutreiben und nicht irgendwelchen falschen Fragen zu verlieren dabei. So habe ich das mitgenommen. #00:17:39-7#

Lena Bödeker #00:17:39-7# Ja. Also okay, würdest du sagen, du hast jetzt bestimmte Methoden gelernt, zum Beispiel dieses Pitching. Das ist ja eine Methode, theoretisch, um eben seine Idee oder Projekt vorzustellen. Gab es da noch weitere? #00:18:01-1#

P1 #00:18:01-1# Also das Pitchen. Dann das agile Projektmanagement, heißt das so? Das handhaben wir hier so. Wir haben Kreativ-Workshops gemacht. //mhm// Da bin ich mit in Berührung gekommen. Dann gab es unsern Tag im Betahaus, wo ich Visual Thinking gemacht habe. Das fand ich auch sehr spannend, kann ich auch gebrauchen. Das ist das was hier hinter euch hängt. Wo wir unser ganzes System visualisiert haben, das fand ich sehr hilfreich. #00:18:43-4#

Lena Bödeker #00:18:43-4# Sehr spannend.

Sandra-Luisa Moschner: Aber, so ich finde, das ist ja schon eine ganze Menge für die ja punktuellen Berührungen, die es da tatsächlich gab, oder habe ich das jetzt missverstanden? Du warst ja nicht im BizLab direkt oder?

Lena Bödeker: Man muss da natürlich zu sagen, vieles ist nicht im Rahmen des BizLab passiert, sondern durch andere Initiativen. Also, es waren trotzdem viele verschiedene Punkte, die dazu geführt haben.

Sandra-Luisa Moschner: Genau, aber das waren doch eher so Ein- oder Zwei-Tages-Workshops oder? #00:19:14-5#

P1 #00:19:14-5# Ja genau. #00:19:16-0#

Sandra-Luisa Moschner #00:19:16-0# Als weniger jetzt dieser sechsmonatige Austausch, in dem du da als Entrepreneur bist. Okay, ja. Nur um das jetzt von der Häufigkeit und der Intensität einordnen zu können: Das war jetzt dieser Kreativworkshop, von dem du berichtet hast, der irgendwie ein Tag ging? #00:19:32-9#

P1 #00:19:32-9# Ja. #00:19:34-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:19:34-8# Und das betahaus von euch, das waren zwei Tage?

Lena Bödeker: Die Winterconvention ja. #00:19:42-0#

P1 #00:19:42-0# Das war ein Tag. #00:19:42-0#

Sandra-Luisa Moschner #00:19:42-0# Ah okay, ein Tag. Und welchen anderen Berührungspunkte mit Kreativen oder Start-Ups gab es noch? #00:19:46-7#

P1 #00:19:46-7# Das war es eigentlich... #00:19:50-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:19:50-6# Ach echt? Ja, aber dafür ist das ja schon ziemlich viel.

Lena Bödeker: Ja, du warst noch immer im BizLab. #00:19:53-2#

P1 #00:19:53-2# Genau. Ich habe euch besucht, genau. Den Kontakt habe ich gesucht und das zu verstehen. Eventuell kommen wir auch nochmal, aber das haben wir noch nicht entschieden ob wir das organisatorisch hinbekommen mit einem Thema bei euch zu arbeiten. //mhm// Ich fände das sehr spannend, aber ich glaube, dass kriegen wir mit unseren Ressourcen nicht hin, fürchte ich. Aber es wird von unseren Chefs grundsätzlich unterstützt. Die finden das sehr toll. Ich glaube, es wäre eigentlich super, wenn wir das machen würden, weil das auch für uns gute Werbung wäre, wenn wir dabei sind mit einem Thema. #00:20:32-3#

Sandra-Luisa Moschner #00:20:32-3# Spannend. Also das heißt... #00:20:34-1#

P1 #00:20:34-1# Also, mal überlegen, was haben wir noch? Wir sind in Kontakt mit Airbus im Silicon Valley, da laufen Projekte, da hat Airbus eine Tochter. #00:20:43-6#

Lena Bödeker #00:20:43-6# *AirCube* #00:20:44-3#

P1 #00:20:44-3# Ja genau, gegründet. Die machen Projekte, die unterstützen wir. Diesen Berührungspunkt habe ich nicht direkt, aber ich finde das auch wichtig, weil die arbeiten als Start-Up da, tatsächlich, und die sind anscheinend sehr schnell. Es wäre gut herauszufinden, warum die meinen schneller zu sein als wir, wenn die mehr oder weniger das Gleiche machen. Das hoffe ich, dass wir das noch ein bisschen herausfinden. Wir treffen uns nochmal, die sind irgendwann hier. Ansonsten ist der Arbeitsinhalt sehr nah, denke ich. Also dadurch, dass ich mich tagtäglich damit auseinandergesetzt habe, bin ich da sehr offen für. //mhm// #00:21:37-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:21:37-8# Ja, das ist ja auf jeden Fall schon mal gut. Das ist ja nun nicht jeder, der in einem so großen Unternehmen arbeitet. Das ist ja nicht so selbstverständlich. Das hattest du ja vorhin auch schon gesagt, dass es gewisse Hürden gibt,

aufgrund derer ihr auch gar nicht so agil arbeiten könnt, wie das Start-Ups eben können. Natürlich habe ich da irgendwie viel im Kopf, aber könntest du mir das trotzdem noch einmal zusammenfassen, was euch jetzt in eurer täglichen Arbeit möglicherweise daran hindert, tatsächlich sehr schnell zu agieren. #00:22:08-3#

P1 #00:22:08-3# Also ganz konkret, bei meinem Forschungsprojekt war ich damit konfrontiert schon die Vorteile abgesichert benennen zu müssen, bevor ich mir überhaupt Gedanken machen konnte, was wir an Ideen denn überhaupt einbringen können und das finde ich ist eine Umkehr, also man nimmt das Ende vorweg, und das funktioniert meiner Meinung nach nicht. Ich muss die Freiheit haben, erstmal frei überlegen zu können, was wäre denn geeignet und komme dann mit einem Ergebnis zurück und dieser Vertrauensvorschuss fehlt in so einer Firma komplett. Die wollen vorher schon wissen, wofür geben sie denn jetzt Geld und was kriegen sie dann zurück. Das kann ich am Anfang aber gar nicht genau sagen. #00:22:57-8#

Lena Bödeker #00:22:57-8# Du kannst eher, welches Problem du lösen möchtest, aber noch nicht genau wie und wodurch. #00:23:01-9#

P1 #00:23:01-9# Ja, aber klar interessiert irgendjemanden irgendwann auch: „Was bringt mir das fürs Flugzeug? Warum soll ich das verfolgen?“ Aber ich muss erstmal eine gewisse Untersuchung gemacht haben, um zu sagen: "Jo, das ist wirklich besser." Weiß ich ja gar nicht. Erstmal hat man nur eine Idee. Eine Idee alleine kann erstmal alles Mögliche sein und das muss legitim sein, festzustellen: "Die Idee war leider nicht so erfolgsversprechend." Ich bin fest davon überzeugt, dann hat man trotzdem ganz viele wichtige Sachen gelernt auch wenn das irgendwann in die Hose geht. //mhm// Dann muss man sich vielleicht überlegt haben, wie merke ich möglichst schnell, dass eine Idee nicht verfolgenswert ist. //mhm// Das ist ja auch eine Leistung. Da gibt es auch eine Menge Literatur zu, wie man das anstellt und da hat man wieder die Berührungspunkte zu den Start-Ups irgendwie. Aber da ist unsere Firmenkultur definitiv noch nicht so weit, dass wir die Freiheit und auch das Budget zu haben, die Ideen soweit zu entwickeln, dass man sagt: "Das ist jetzt gut und das ist nicht gut." //mhm// Das finde ich, dass muss sich noch ändern. Ansonsten, wenn man in der normalen Entwicklung arbeitet, dann muss man seine ganzen Requirements erfüllen und hat ganz viele Prozesse, die man hält und das ist sehr sehr stark reglementiert und diesen Zwängen passt man sicher natürlich an und das hat eine gewisse Langsamkeit, wenn ich jetzt wie ein Start-Up denken möchte, dann bremst mich das komplett. Das kann ich da überhaupt nicht

gebrauchen. Da muss man sich erstmal von befreien. Ich möchte mein Ventilationssystem jetzt ganz anders bauen und mache jetzt so eine Handskizze und zeig das meinen Kollegen, dann kommt sofort: "Ja, aber hast du denn daran gedacht und das geht ja damit nicht." Das hat eine komplette negative Grundtendenz, das Gespräch. Das würgt jede neue Idee komplett hab. Dann kann ich es ganz bleiben lassen. #00:25:14-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:25:14-8# Das hat dann ja auch zwangsläufig ja auch Einfluss auf die Motivation, oder nicht? #00:25:19-9#

P1 #00:25:19-9# Ja. #00:25:20-7#

Sandra-Luisa Moschner #00:25:20-7# Wenn das Arbeitsumfeld jetzt so hemmt. #00:25:22-6#

P1 #00:25:22-6# Ja, da muss man sich hinwegsetzen. Deswegen war ich so begeistert von diesem Kreativworkshop, weil da Menschen waren, die haben erstmal nicht an die Probleme gedacht, sondern ganz anders. //mhm// Das ist super. //mhm// Diese Motivation braucht man auch, weil man seine gewohnten Schranken komplett verlässt, das ist erstmal ungewohnt. Das braucht erstmal eine so positive Atmosphäre um das weiterzutragen. #00:25:54-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:25:54-8# Wie ist es denn jetzt für dich, nachdem du dich damit so viel auseinandergesetzt hast, aber deine Kollegen möglicherweise nicht. Dich in diesem Arbeitsumfeld so wiederzufinden und dich da auch so einzubringen, wie du es gerne möchtest. Ist es nicht eine Herausforderung, wenn dich deine Kollegen bei deinen kreativen Ideen direkt am Anfang irgendwie abwürgen? #00:26:15-4#

P1 #00:26:15-4# Also ich glaube, die Arbeit hat mich zumindest soweit sensibilisiert, dass es mir auffällt. Also ich kann es dir ja jetzt so beschreiben und das hat sich in mir gefestigt. Ich versuche, da entsprechend auch drauf einzugehen. Wenn ich das mit meinen Kollegen, also unser Team sozusagen, wenn ich die Expertise brauchen und wir diskutieren das, dann versuche ich das so zu moderieren, dass diese negative Grundstimmung im Keim erstickt wird. Das halte ich für sehr wichtig und das hat dann einen doppelten Effekt. Das hilft mir bei der Sache, aber ich kann diese Einstellung auch transportieren oder weitergeben. Ich kann andere, meine Diskussionspartner, dabei beeinflussen ohne dass sie es merken. #00:27:07-1#

Sandra-Luisa Moschner #00:27:07-1# Das ist natürlich sehr gut. #00:27:06-9#

P1 #00:27:06-9# Ich glaube nur so bekommt man das hin, eine Firmenkultur dahingehend auch zu verändern. Das kann kein Chef erzählen, das muss man selber erleben. //mhm// #00:27:17-9#

Lena Bödeker #00:27:17-9# Was meinst du, also die ganze Abteilung hat jetzt die Winter Convention mitgemacht, hat sich dadurch generell auch was in der Abteilung verändert, irgendwie? Konnte man da man da irgendwie oder gab es irgendwie da nochmal einen Austausch? Verschiedene Leute haben ja auch verschiedene Sachen gemacht, dass man sich da mal drüber unterhalten hat? #00:27:36-9#

P1 #00:27:36-9# Also wir haben uns darüber unterhalten. Ich glaube, das Feedback war unterschiedlich. Es war unterschiedlich. Das bringt mir hier überhaupt nichts. Andere waren doch sehr angetan davon. Ich glaube das hängt auch von der Offenheit und der Persönlichkeit ab, ob das was bringt oder nicht. //mhm// Für mich war das leicht, weil ich durch diese Aufgabe momentan sehr dicht da dran bin und entsprechend schon viele Erfahrungen gesammelt habe und deswegen konnte ich das für mich anders aufnehmen als vielleicht andere, die eher so in der alten Denke arbeiten. Für die das dann vielleicht sehr abstrakt erscheint. #00:28:21-9#

Lena Bödeker #00:28:21-9# Aber hattest du jetzt das Gefühl, dass du bestimmte, also zum Beispiel, wenn du jetzt bei uns warst, hast du danach mit Kollegen drüber gesprochen oder denen gesagt: "Hey guckt mal, da gibt es das und das, und die machen das und Start-Ups arbeiten ja ganz anders und vielleicht können wir das auch mal ein bisschen ändern." Also das du da so einen Austausch hattest mit denen oder? #00:28:44-5#

P1 #00:28:44-5# Weiß ich nicht, also wir haben über die Möglichkeit gesprochen mit dem BizLab. Ich finde dieses Visual Thinking sehr gut. Habe ich allen empfohlen das zu machen. Ich weiß nicht, also doch wir diskutieren das schon, denke ich. #00:29:03-7#

Lena Bödeker #00:29:03-7# Also es wird schon langsam auch so ein bisschen, dass jetzt natürlich nicht jeder in der Abteilung aber viele fühlen sich da auch von manchen Punkten angesprochen und haben auch ein Interesse dafür? #00:29:16-5#

P1 #00:29:16-5# Ich glaube doch einige schon, ja. Selbst wenn die Leute negativ eingestellt sind, habe ich doch das Gefühl, dass es irgendwas verändert. Wir haben diese Erfahrung ja gemacht. Irgendwann kommen sie da vielleicht wieder mit in Berührung und dann sieht man das schon anders. #00:29:35-5#

Lena Bödeker #00:29:35-5# Okay.

Sandra-Luisa Moschner: Welcher Projektverbund aus deiner Abteilung interessiert sich jetzt für dieses Projekt, was ihr möglicherweise irgendwie im BizLab umsetzen wolltet? Als sich diese Möglichkeit ergab? Sind das jetzt tendenziell Kollegen, die ähnlich offen sind wie du oder ist das ein Projektverbund der einfach gegeben ist durch diese Aufgabenaufteilung und irgendwie man hat gesagt: "Wir versuchen das nach vorne zu treiben!" Wie hat sich das ergeben, dieses Interesse? #00:30:05-2#

P1 #00:30:05-2# Also, der Ray hat das vorgestellt auf unserer Veranstaltung. Da habe ich gedacht: "Ha, das ist genau das was wir brauchen!" Wenn wir was von den Start-Ups lernen, dann ist das genau das Werkzeug um da voran zu kommen. Deswegen sind wir da so schnell in Kontakt getreten. Am Ende ist es so, dass wir ja nur anderthalb Leute sind. Ich und noch ein Kollege und vielleicht mein Teamleiter noch, der das auch sehr stützt. Wir haben halt nur begrenzte Ressourcen. Wenn ich mir jetzt überlege: "Ja, ich möchte da ein Thema im BizLab machen heißt das auch, ich bin da vor Ort." Da ich quasi fast alleine bin, bin ich dann nicht mehr hier und ich glaube das ist dann schwierig das Gleichgewicht hinzukriegen. Ich weiß nicht, wie man dieses Dilemma momentan löst. Es ist leider nicht so, dass wir eine Person dann für eine bestimmte Zeit dann zu euch schicken könnten und alles andere funktioniert dann immer noch relativ gut. Dabei ist mir auch klargeworden, dass unsere Infrastruktur schon ziemlich gut ist und sehr speziell. Also wenn wir irgendein technisches Thema herausgreifen und wollen das voran bringen hat das mit sehr großer Wahrscheinlichkeit mit Simulationen zu tun und mit Testaufwand und diese Tests und Simulationen sind so speziell, dass die im BizLab nicht mit den allgemeinen Werkzeugen, die da zur Verfügung stehen gemacht werden könnte. Sondern die sind sehr schnell wieder bei unserer Testabteilung, bei unseren Simulationsspezialisten und dann drehe ich mich wieder in meinem Bereich. Das muss nicht unbedingt schlimm sein, aber ich weiß momentan noch nicht, wie sich das verbinden lässt. Vielleicht sind wir ja auch schon gar nicht so schlecht unterwegs in der Arbeitsweise, wie wir uns da organisieren als Start-Up. #00:32:06-7#

Sandra-Luisa Moschner #00:32:06-7# Ja das wäre nämlich nochmal eine Frage, ob das Projekt trotzdem Aussicht auf Erfolg und schnelles Pushen der Ergebnisse hat ohne das BizLab? Also ob eure Infrastruktur da trotzdem so ausgeprägt ist, dass ihr das nach vorne treiben könnt. #00:32:24-4#

P1 #00:32:24-4# Das weiß ich nicht. Wir haben das erstmal so geplant für dieses Jahr. #00:32:29-9#

Sandra-Luisa Moschner #00:32:29-9# Okay. #00:32:31-2#

P1 #00:32:31-2# Ob wir das BizLab nutzen, dass möchte ich aber gerne hier nochmal diskutieren. Denn da sollten wir bald eine Entscheidung treffen jetzt. #00:32:41-7#

Lena Bödeker #00:32:41-7# Dann zum Abschluss vielleicht: Wie würdest das BizLab generell einschätzen? Also im Sinne von Airbus? Von dir persönlich auch, glaubst du es kann viel für das Unternehmen bringen? #00:32:59-5#

P1 #00:32:59-5# Ja. Klar. Ja, da Leute von außerhalb, die da hinkommen und wenn da auch Projekte von Airbus laufen, ist das doch super. Ich kann als Airbus Mensch den Geist aufnehmen, der da von außen rein weht und die von außen kommen, die kriegen auch mit, wie große Firmen ticken. Also das befruchtet sich ja gegenseitig, man lernt da eine ganze Menge. Am Ende muss ein Start-Up ja auch irgendwie, irgendwann Geld verdienen und wird mit dem echten Business konfrontiert. Je eher sie das mitkriegen, desto besser. Ich glaube das ist schon ziemlich gut. In meinem Arbeitsleben bin ich sonst in so einer Art und Weise noch nie mit anderen Firmen in Verbindung getreten. Wir haben unserer Zuliefererfirmen und so weiter. Das man sich über Arbeitsmethoden so unterhält, das gab es sonst eigentlich nicht. Das ist eine sehr große Bereicherung. #00:34:04-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:34:04-6# Da hätte ich tatsächlich jetzt nochmal eine kurze Nachfrage, weil Zulieferer möglicherweise ja auch wertvolle Ideen liefern können. Ich weiß jetzt nicht, inwieweit das jetzt bei euch schon der Fall war und ob du da einen Vergleich anstellen könntest, also der Art der Ideen, die von Zuliefern kommen vs. Start-Ups oder Kreative? Ob man da so ein Fazit ziehen kann? #00:34:28-5#

P1 #00:34:28-5# Also ich glaube Start-Ups generell, haben die Schwierigkeit generell, dass sie nicht aus der Erfahrung schöpfen können. Das schließt sie schon mal von ganz vielen Innovationen aus. Muss nicht heißen, dass es überhaupt nicht geht, aber die haben nicht so viele Ansatzpunkte vielleicht. Das ist ein Nachteil. Mit den Zulieferfirmen ist auch meine Feststellung, dass man viele Innovationen nur gemeinsam hinbekommt. Wir sind so kompliziert und komplex unterwegs, dass keiner im stillen Kämmerlein irgendwas revolutionär verbessern kann. Das ist immer ein Austausch, sehr viel Feintuning, da brauch man eine Menge Spezialisten für und unterschiedliche Partner. Das ist auch eine

Schwierigkeit. Wenn man mit einem Zuliefererunternehmen gemeinsam irgendeine neue Technologie einführen möchte, man weiß man kriegt das nur gemeinsam hin, aber letztendlich sind das auch Konkurrenten und das ist nicht immer ganz einfach, damit umzugehen. Die klauen einem die Ideen oder das schwingt immer so ein gewisses Misstrauen mit. Das ist schwierig damit umzugehen: "Wie viel darf ich denen jetzt erzählen? Wo ist die Grenze, dass die damit zum Konkurrenten laufen?" Das weiß man halt immer nicht. Deswegen haben das viele Start-Ups zumindest im Luftfahrbereich nicht so ganz einfach um da irgendwie überhaupt ins Geschäft zu kommen. Die müssen erstmal alleine zurechtkommen oder werden von so großen Zuliefererfirmen auch überrannt. Ich weiß es nicht, wie das ist. Vom Gefühl her, würde ich denken, das könnte leicht passieren. #00:36:26-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:36:26-8# Ja super. Vielen Dank. Also von meiner Seite aus, war es das.

Lena Bödeker: Ja ich glaube auch wir haben alle Punkte besprochen. #00:36:35-9#

#Transcript P2 – Airbus #00:00:01-2# - 12.01.2017

Position: Manager in production for A380 section

Lena Bödeker #00:00:01-2# ...ja einmal vielleicht nochmal kurz um das einzugliedern, was genau Ihr Bezug zum BizLab ist und wodurch die Zusammenarbeit zustande kam? Was da passiert ist, also ich habe das schon kurz erzählt, dass es vor Allem um den Workshop ging, aber vielleicht kurz wie das zustande kam und was der Hintergrund dazu war.

Sandra-Luisa Moschner: Und dazu nochmal ganz kurz, Entschuldigung, natürlich auch Ihren fachlichen Hintergrund hier bei Airbus. Also, dass ich das nochmal verstehen kann, was Sie hier genau machen und wie dann die Beziehung zustande kam. #00:00:35-9#

P2 #00:00:35-9# Achso, okay. Also ich bin hier verantwortlich für die Produktion der A380-Sektionen, die dann an die Final Assembly Line gehen in Toulouse. Seit sieben Monaten, also noch relativ neu dabei. Wir haben einen... also ich bin halt Manager, wenn man so will. Von Haus aus bin ich Ingenieur, aber ich jetzt kein Forscher oder Entwickler oder sowas, ja? //mhm// Also mein Job ist hier die Tonne on time, on quality, on cost auszuliefern. Also eigentlich ein sehr Delivery-orientierter Job und nicht Discovery, wenn man das mal so sagen darf. Wir sind hier oder vielleicht ist wichtig, dass Sie das verstehen, ich habe die letzten fünf Jahre in Frankreich gearbeitet, in Saint-Nazaire, also Airbus Saint-Asser, machen dort das

Ähnliche wie hier. Hab da bei vielen Innovationsthemen mitgearbeitet, verschiedenster Art, 3D-Drucker, neue Organisationsformen. Ich habe mit dem Ecole Demine, das ist in Paris ein spezialisiertes Institut an der Grande Ecole, die sich mit dem Thema Kreativitätsmanagement beschäftigten, das heißt aber auch die Theorie der Konzeption und den Methoden. Innovative Methoden so was, also in dem Dunstkreis habe ich mich so ein bisschen bewegt. Habe da halt schon meine Erfahrungen gemacht. Zurück hier, der Kontext ist: Die A380 ist ja eine starke Herausforderung, also Raten-Reduzierung und zwar so stark, dass wir gucken müssen: "Wie können wir denn bei einer geringen Rate trotzdem profitabel oder rentabel sein?" Als Bereich, als Produktionseinheit. Diese Frage stelle ich mir aber auch bei einer höheren Rate, also ich hätte die mich so oder so gefragt. Also das ist jetzt nicht, weil ich beim A380 bin und "Oh Gott, oh Gott, ich muss jetzt hier innovativ sein und was verändern." Das hätte ich so oder so gemacht. Das heißt die Frage, was mich motiviert oder mich dazu treibt ist eigentlich immer wieder neue Formen oder neue Themen zu identifizieren, die mich effizienter machen können, die mich besser machen können, die mich optimieren können, ja? Muss jetzt nicht immer nur "Kosten, Kosten, Kosten" sein, das kann auch Effizienz im Sinne von schneller, einfacher. Warum nicht einfacher Sachen machen? Und dieser Kontext treibt mich denn dazu zu überlegen: "Okay, wie gehe ich ein neues Thema an?" Neues Thema war in diesem Fall: "Wie kann ich meinen gesamten Produktionsbereich hier anders organisieren um einfach effizienter zu sein und trotzdem Performance zu liefern?" Die Kosten einzuhalten vor Allem, die Kosten-Challenge. Da ich mit den verschiedensten Leuten vom Innovationsbereich in Kontakt bin, schon länger, also sei es Jan Bachbo oder Eremenkom kenn ich, habe ich einfach mal BizLab-mäßig den Stephan kontaktiert über den wie heißt er noch, der Vorgesetze? Aus Toulouse... #00:04:05-8#

Lena Bödeker #00:04:05-8# Bruno? #00:04:05-7#

P2 #00:04:05-7# Bruno Gutierres nicht? Ja. Bruno. Hab ihn mal kontaktiert um zu überlegen: "Okay, hier, das ist meine Situation. Ich möchte eigentlich mir eine neue Organisation ausdenken, möchte das aber diesmal nicht, wie immer hier in der Regel getan wird, das heißt man nimmt irgendwelche Organigramme und dreht die Kästchen von links nach rechts. Sondern, einfach neue Ansätze. So ein bisschen auch getrieben durch Ideen, die ich schon aus Saint-Nazaire mitgebracht habe. In Saint-Nazaire haben wir sogenannte Mini-Usine, Empower-Teams und so weiter eingeführt. Das war natürlich schon etwas was ich im Hinterkopf hatte. Aber die Hauptidee war eigentlich mit dem BizLab zu überlegen: "Okay ihr betreut normalerweise Start-Ups. Neue Ideen, neue Produkte, was auch immer, irgendwelche

Lösungen finden zu bestehenden Problemen. So, das ist mein Problem. Wie könnte man jetzt mit dem BizLab über zwei Tage und da hat er mir das mit dem UP48 vorgestellt, wie könnte man das bei so einem Problem angehen?" Dann haben wir uns ausgetauscht, die zwei Tage definiert und sind dann tatsächlich hier mit zwölf oder vierzehn Leuten ins BizLab gegangen. Was war dabei spannend? Erstens haben wir die Teams gemischt. Also wir hatten den einfachen Werker bis hin zu mir. Also finde ich den Werker, der normalerweise, ich sage jetzt mal, denkt, der darf gar nicht mit mir reden, so ungefähr. Will er vielleicht auch gar nicht. Aber nur mal so zum Schmunzeln. Aber über fünf Hierarchien ungefähr, alle in einem Workshop zum gleichen Thema. Dann in einem anderen Umfeld. Im BizLab, da kommt sofort in eine andere Stimmung. Das könnte vielleicht mal ein bisschen flippiger, das ist aber auch schwierig. Auf jeden Fall was Anderes. Wenn ich ins Auto steige, fahre ins BizLab und bin ein BlueCollar. Das ist, also: "Ich bin bei Google." Für den muss das sowas ähnliches sein. Das ist schon mal ein erster wichtiger Effekt und das ist schon mal gut, besser als hier im Meeting-Raum. Also das und dann halt mit anderen Methoden, mit anderen Konzepten. Da ist aber auch das Feedback, dass ich dann Ray und Stephan, die uns begleitet haben und auch gut gemacht haben, dass sie noch mehr methodisch, andere Methoden anwenden und ich sage mal ruhig mit uns spielen können an der Stelle. Wir kommen ja nicht zum BizLab um einen Workshop zu machen wie immer, wie gehabt. Das heißt, challenged uns, kitzelt uns, kommt mit anderen Konzepten, also anderen Methoden, sorry. Kreativitätsmethoden aber auch vielleicht Ideengeneratoren, ich sage mal, wie nennt man das? Um so Momente der Serendipity zu kreieren oder was auch immer. "Das ist cool, sowas müsstet ihr machen." Also so. So Trigger, antriggern ohne Ende. #00:07:11-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:07:11-6# Was waren denn jetzt die Methoden, die Sie da gelernt und angesprochen haben, wenn Sie sagen sie hätten auch noch... #00:07:18-7#

P2 #00:07:18-7# Also die Methode, weiß nicht mehr wie sie hieß, das war dieser Baukasten da, dieser... #00:07:26-4#

Lena Bödeker #00:07:26-4# Bizbox. #00:07:27-0#

P2 #00:07:27-0# Bizbox! #00:07:28-5#

Lena Bödeker #00:07:28-5# Also genau, wir haben mit so einer Bastelbox gearbeitet. #00:07:31-9#

P2 #00:07:31-9# Da die Bastelbox, mit der man dann vielleicht ein Produkt bastelt oder so. Das war dann vielleicht ein bisschen schwierig, wenn man Organisationen denkt oder zukünftige Arbeitswesen. Da haben sich unsere Leute auch schwergetan. Also was ich sagen kann ist, dass wenn die Leute so traditionell aus der Produktion kommen, da müsste man die noch ein bisschen mehr an der Hand führen und sich überlegen als BizLab, als Accelerator, das ist ja auch eine Art von... Die Solution ist halt kein Business, aber es ist halt auch eine Solution. Zu überlegen welche Methoden, wie kann ich die Leute geleiten, dass die interessante Ideen generieren. Dieser Koffer war ein bisschen schwierig umzusetzen für viele. Also da fehlte die Brücke. #00:08:25-4#

Lena Bödeker #00:08:25-4# Das war ein bisschen zu frei. #00:08:28-0#

P2 #00:08:28-0# Zu frei und dann ist da zwar was draus geworden, aber da noch so ein bisschen mehr so ein Coaching-Kompetenz. #00:08:35-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:08:35-6# Einfach nur, dass ich das verstehe, weil ich ja nicht dabei war. Es ging ja scheinbar schon darum, Ideen zu generieren und sich zu überlegen, wie man diese Organisation hier neu gestalten kann oder effizienter gestalten kann. #00:08:49-9#

P2 #00:08:49-9# Es ging nicht unbedingt nur um Effizienz. #00:08:52-9#

Sandra-Luisa Moschner #00:08:52-9# Ja, können Sie mir das nochmal genauer erklären, was jetzt tatsächlich eine praktische Lösung gewesen wäre für Ihr Problem. Einfach, dass ich das greifen kann.... #00:09:05-1#

P2 #00:09:05-1# ...also von der Methodik her? #00:09:05-1#

Sandra-Luisa Moschner #00:09:05-1# Nein, eher als Lösung für Ihr Problem, was Sie hier haben. Weil ich mir das sehr schwer vorstellen kann, dass Sie zwölf über fünf Hierarchien haben und dann tatsächlich Lösungen erarbeiten, die eben... #00:09:18-6#

P2 #00:09:18-6# Doch im Gegenteil! Ich bin sogar fest davon überzeugt, dass... Eines der großen positiven Feedbacks war ja genau das Thema, das man über fünf Ebenen, also das hat die Leute bewegt teilweise. Es war ja ein Novum. Weil ich bin überzeugt davon, dass die Leute... Es gibt so einen schönen Satz im Französischen, ich übersetze jetzt mal frei: "Die die tun, wissen." Also, die die tatsächlich was machen, die Wissen worum es geht, was die Probleme sind und was ihnen fehlt. Aber dieser Schritt zu definieren: "Was bräuchte ich denn?", oder mich zu begleiten in der Definition oder der Spezifikation: "Wie wäre denn

meine ideale Welt, aus meiner Problematik heraus?" Das ist dieser Schritt, wo man so eine Begleitung oder ein Coaching gebrauchen könnte. Also ich habe ja nicht die Lösung unbedingt. Aber wo man dann Männer von mir aus... Also ich stelle es mir zumindest persönlich so vor, da sitzt jetzt auch mal so jemand, der kennt sich der Thematik aus oder mit ähnlichen und wie gesagt begleitet, coacht, triggert. "Stell dir das doch mal vor und so, und dies und das." Dass die Leute dann irgendwo dahin entwickelt werden mögliche Lösungen zu finden. Das Problem ist, dass mir die Theoretiker von der Ecole immer sagen, das nennt sich "Fixation des idées". Das heißt, der Mensch an sich schafft es nicht, sich etwas vorzustellen, was er nicht kennt. Oder anders formuliert: Ich bin fixiert mit dem was ich kenne. Es gibt dann halt die Kreativen oder die Verrückten oder die Leute unter der Dusche, die dann auf einmal eine Idee haben. Das ist ja dann hochkomplex was denn da passiert. Sprich einen da in diesen konzeptionellen Raum reinzubringen: "Denk dich mal frei. Jetzt mach halt mal ein fliegendes Haus." Dann sagt der Ingenieur: "Geht nicht." Und bleibt wieder bei seinem: "Das ist ein Flugzeug, nicht ein Haus." #00:11:31-2#

Sandra-Luisa Moschner #00:11:31-2# Ja genau, das haben wir ja gestern auch schon gehört. #00:11:32-8#

P2 #00:11:32-8# So in der Art. Jeder formuliert das vielleicht ein bisschen anders. Und da sehe ich dann auch, für so ein BizLab oder einen Accelerator den echten Mehrwert und den Benefit für uns dann. Wenn man quasi und das gibt, ich sage mal jetzt so serienmäßig einfach konzeptuell coacht. Weil das ist ja das was viele in der Regel nicht machen oder nicht können. Deswegen gehen wir ja zum BizLab. Also vielleicht haben wir einzelne, individuelle, kreative Leute, die dann... Die gibt es ja auch überall. Es gibt da vielleicht nur mal so... Was Stephan auch gesagt hatte. Der zweite Punkt ist dann auch, dass das Auswählen geeigneter Kandidaten für solche Workshops. Das ist auch wichtig. #00:12:27-2#

Sandra-Luisa Moschner #00:12:27-2# Wie würden Sie die denn beschreiben? Sind das gerade die Kreativen oder die, die sonst häufig ja kreativere Ideen frühzeitig abblocken? Das würde mich ja mal interessieren. #00:12:42-9#

P2 #00:12:42-9# Also abblocken auf keinen Fall. Das kommt vielleicht auch darauf an, wie weit man ist im Prozess. Ist man schon in der, ich sage mal, schon in der Entdeckungsphase. Hat man schon ein paar Ideen und wir brauchen vielleicht ein bisschen eine Challenge. Wir hatten in diesem Workshop auch da den ein oder anderen, der immer wieder gesagt nicht: "Das geht nicht. Wir haben die Prozesse und die blockieren unsere Lösungen." Und die kann

man an dieser Stelle dann nicht so richtig gebrauchen, weil die dann, aus welchen Gründen auch immer, immer sich überlegen warum etwas nicht geht. Ich weiß nicht ob sie meine Postkarte da auf der Tür gesehen haben, auf der anderen Seite. Können Sie gleich gucken, wenn Sie gehen, aber wer hier reinkommt dann müssen... Also die Message überlasse ich Ihnen, können Sie gleich gucken. Zurück zu der Frage. Also für mich ist nach wie vor, also ich beschäftige mich mit dem Thema auch schon seit Längerem. Was ich super finde ist eigentlich das Model von einer sogenannten Teresa Amabile aus dem MIT in den USA. Kreativität und so ist ihr Thema. Die hat, ich habe es jetzt nicht mehr so genau im Kopf, aber das waren so drei Bubbles. Die Schnittmenge ist dann halt Power of Creativity oder echte Kreativitätskompetenz. Die drei Achsen sind für mich, wenn ich es richtig erinnere, also ich glaube an das Modell, das ist ein ganz Gutes. Also wann entsteht tatsächlich Kreativität? Die Leute sind in der Regel erfahren. Die haben Erfahrung. Man hat früher ja mal gedacht, man sollte zwanzigjährige Studenten da reinschmeißen in den Raum und die werden dann so viele tolle Ideen entwickeln, weil die einfach... Aber nein, bringt nichts. Erfahrene Leute, also die Ahnung und Erfahrung habe, einfach Erfahrung. Technisch, menschlich, im Leben und auch gelernt haben das Scheitern auch ein Lernprozess ist, und so weiter und so fort. In der Regel haben die ja alle schon gelernt: "Jo, danach geht es trotzdem weiter im Leben." Aber auch technische und so weiter. Dann das zweite sind die, die per se interessiert an Wandel sind. Leute die gerne verändern, die gerne was Neues entdecken wollen. Die dann auch Wandel suchen. Das dritte war, die intrinsische Motivation zu erfinden, zu innovieren, zu optimieren. Das hat nichts unbedingt mit dem Wandel zu tun, der kommt dann ja automatisch. "Ich will einfach verbessern. Ich bin so ein Verbesserungstyp." So wenn Sie dann diese Profile zusammenschmeißen, dann glaube ich zum Beispiel auch, das kann durchaus interessant sein, so eine Person von McDonalds, so eine Person von, was weiß ich, UPS und nochmal eine Person ausm Krankenhaus, aus dem OP, wenn ich die zusammenschmeißen und dann tue ich da drei, vier Airbusianer zusammen und sage so: "Das ist mein Problem bei Airbus." Dann fangen die sofort an Ideen zu generieren. Sofort. Weil die nämlich genau wissen, bei McDonals ist das Chack-Chack-Chack. Bei UPS immer on time, on time, on time und warum und so weiter. Und der ausm OP hat dann die Nullfehler-Kultur, was vielleicht nicht stimmt, aber gut, glauben wir mal dran. #00:16:20-5#

Sandra-Luisa Moschner #00:16:20-5# Ja, das stimmt. Spannend. Sie hatten ja diesen Workshop da mit den BizLab Mitarbeitern, aber da waren ja jetzt keine Start-Ups mit dabei? #00:16:35-1#

P2 #00:16:35-1# Nein. Da war eine Dame die uns begleitet hat. Ein bisschen mehr so praktikumsmäßig. Die Tina. #00:16:43-3#

Sandra-Luisa Moschner #00:16:43-3# Ah ja okay. Was haben Sie denn jetzt nach diesem Workshop auch für Veränderung wahrgenommen oder möglicherweise auch keine? Gab es welche bei Ihren Mitarbeitern oder vielleicht auch bei sich selbst? #00:16:57-5#

P2 #00:16:57-5# Bei mir... Nein, nicht so wirklich. Also was sehr positiv war: Die Manager die meinten, dass es nicht so Sinn macht, die verschiedenen Hierarchien zu mischen. Zumindest die Blue-Collar, weil die ein bisschen Angst... Die hatten Bedenken, dass sie aktiv mitarbeiten werden oder sich trauen werden was zu sagen. Die sind eines Besseren belehrt worden. Das war also sehr positiv. Die haben da einen Schritt weitergemacht und auch gelernt, dass das nichts mit Hierarchie zu tun hat. Und was ganz interessant ist: Ob Blue Collar, immerhin vier. Die reden heute noch davon. Also die sind also nachhaltig... Man muss das jetzt natürlich weiterleben und so, aber das hat nachhaltig auf die Eindruck gemacht und einen Impact gehabt. Dass sie wirklich involviert und integriert waren und das da mitmachen konnten. Die haben da auch viel bei gelernt. In verschiedenen Hinsichten. Also was ist das BizLab, was sind andere Ansätze, nicht einfach jetzt Post-Its an die Wand wie immer. Dann auch glaube ich, dass die... Eine offene, transparente Diskussion war das ja. Das war ja, wenn man so will, kampffreie Zone da. Nicht wie hier oder so. Man kann ja tatsächlich über verschiedene Ebenen verschiedene Perspektiven haben. Das ist alles erlaubt. #00:18:29-0#

Lena Bödeker #00:18:29-0# Hat es eher jetzt nicht so einen direkten Effekt gehabt, aber eventuell einen Startpunkt für weitere Aktionen und Effekte? #00:18:35-1#

P2 #00:18:35-1# Genau, genau! Meine Vision ist ja eigentlich die, dass wir kontinuierlich konzipieren. Das ist so mein Idealbild. Ich rede hier nicht von Innovation, sondern bewusst von Konzeption. Das ist noch ein langer weg. Das heißt im Grunde genommen, idealerweise, das kann verschiedene Lösungen haben. Ich stell mir jetzt so vor, 2025, ich habe hier drei Blue Collars, die haben ein Problem zusammen und sagen: "Komm wir gehen mal kurz zum BizLab, hier drei Stunden-Session, hier fragen wir mal Ray, der hat bestimmt wieder eine verrückte Methode, die kennen wir noch nicht und dann machen wir was und am Ende kommt vielleicht was bei rum." Dann kommen sie wieder zurück und sagen: "Hier Chef, wir haben da..." Oder was heißt Chef, gibt es vielleicht gar nicht mehr. "Wir haben hier eine neue Idee oder eine Lösung zum Thema." #00:19:28-5#

Sandra-Luisa Moschner #00:19:28-5# Das finde ich auf jeden Fall spannend. #00:19:30-3#

P2 #00:19:30-3# Das heißt, was ich nämlich auch tue, aber da sind wir auch noch weit weg von. Das ist nämlich die Idee und deswegen komme ich immer wieder auf diese Methodik zurück. Jeder auf seinem Level kann kreativ sein. Das heißt, diesen Leuten hier, das plane ich auch, das dauert aber vielleicht noch ein zwei Jahre, den Leuten Kreativitätskompetenzen und Methodiken beizubringen, aber auch konzeptionelle Fähigkeiten. Dass sie am Ende konzeptionelle Fähigkeiten haben. Das ist für mich die Zukunft. #00:20:07-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:20:07-8# Was halten Sie von der Möglichkeit, dass wir da zum Beispiel mit den Start-Ups mal zusammenarbeiten oder wäre das in Zukunft auch interessant von denen auch konzeptionell zu lernen. #00:20:17-3#

P2 #00:20:17-3# Auf jeden Fall. Also weiß nicht, wie Sie es meinen. Aber auf jeden Fall, ich habe den Namen vergessen, da gibt es eine von Ihren Start-Ups da, da sind leider ein-zweimal die Termine verschoben worden. Einmal von uns, einmal von denen. Die machen ja diese Software Predictive Tools und sowas. #00:20:34-0#

Lena Bödeker #00:20:34-0# Synergeticon. #00:20:35-5#

P2 #00:20:35-5# Ja genau! Synergeticon. Da arbeiten wir eigentlich auch dran, das ist aber auch ein bisschen in Verzug. Wenn dass die richtigen Leute oder Teams oder Start-Ups sind, die potentiell hier Lösungen liefern können, dann begrüße ich das. Dann würde ich das auch pushen. #00:21:05-1#

Sandra-Luisa Moschner #00:21:05-1# Also das heißt, Sie meinen... #00:21:06-2#

P2 #00:21:06-2# Wir müssen eigentlich, wir müssten hier lernen und da rede ich nicht nur von meiner Halle, sondern von Airbus sogar, einfach müssen lernen und in der Zukunft noch viel mehr meiner Meinung nach, mit externen Leuten zu arbeiten. Wir sagen im Französischen immer: "Wir drehen immer in der gleichen Soße hier rum." Und wenn ich dann einen von Extern, der was weiß ich schon gesehen hat. Dann sagt der: "Das Thema kenne ich, das haben die da drüben schon." Deswegen meinte ich ja gerade McDonals, UPS und so weiter. "Das haben die schon längst gelöst, vor dreißig Jahren." #00:21:34-7#

Sandra-Luisa Moschner #00:21:34-7# Wenn Sie jetzt gerade sagen, die haben möglicherweise Lösungen für uns, die interessant sind, meinen Sie damit dann auch

technische Lösungen oder vor Allem konzeptionelle und methodische Lösungen? #00:21:48-4#

P2 #00:21:48-4# Ja gut, das sind zwei verschiedene Themen. #00:21:49-7#

Sandra-Luisa Moschner #00:21:49-7# Genau. Deshalb frage ich, also weil ich das schlecht abschätzen kann. #00:21:54-6#

P2 #00:21:54-6# Ich glaube in jedem Fall technische Lösungen. Das wir ein bisschen rumexperimentieren. Das kann dann ein 3D Drucker sein, das kann aber auch Software sein. Das wir da so einen Push machen, Technology Push. Bei den konzeptionellen Themen und Methodiken: Warum nicht? Ist dann aber bestimmt schwieriger. Das kommt dann ein bisschen drauf an, wie das Management und die Leute hier sind: "Wie weit und reif sind die eigentlich für sowas?" Wie reif ist man als Manager zu sagen: "Ich habe da ein Problem und weiß nicht so genau wie ich das angehen soll und jetzt kommt da einer um die Ecke und erklärt, wie man es anders angehen würde." Das ist ja interessant. #00:22:51-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:22:51-8# Auf jeden Fall, okay.

Lena Bödeker: Aber so was wie ein Workshop könnte dafür dann den Grund ebnen, sozusagen. #00:22:58-7#

P2 #00:22:58-7# Auf jeden Fall. Wir haben ja diese Kompetenzen gar nicht. Und bei uns, ich habe das da schon so ein bisschen mal aufgemalt. Also wir gehen ein bisschen, meine Vision ist ja Manufraktur 4.0, nenne ich das. Nicht Industrie 4.0. Das wir, wie gesagt, weg sind bzw. weggehen von der tayloristischen Arbeitsteilung, das ist nun mal hier beim A380 nicht gegeben hin zu einer ganz anderen Arbeitsweise, die dann nicht mehr nur heißt: Schrauben, schrauben, schrauben. Sondern was sind die Tools und die Methoden die mir helfen können, besser zu werden oder neue Ideen zu entwickeln, dass ich noch besser werde? #00:23:55-7#

Lena Bödeker #00:23:55-7# Ja okay.

Sandra-Luisa Moschner: Ich hätte nochmal eine kurze Frage zu Ihren Mitarbeitern von denen Sie vorhin gesprochen haben, die vier Blue Collars, wie sie die genannt haben. Dass die so begeistert sind, da habe ich jetzt für mich rausgehört, dass möglicherweise auch die Motivation noch etwas gestiegen ist. Aber mich würde vor Allem interessieren, ob sie diese Begeisterung, die sie aus diesem Termin rausgetragen haben auch bei Ihren Kollegen

verbreitet haben oder berichtet haben als so eine Art Multiplikator. Oder ob das zu viel verlangt ist? #00:24:28-3#

P2 #00:24:28-3# Nö, das ist nicht zu viel verlangt. Ich bin eher jemand... Also da würde ich immer lieber erst die Resultate abwarten. Also das hat schon die Runde gedreht, das ist auch kommuniziert worden und das ist auch ein paar Mal wiederholt worden von meinen Vorgesetzen als gute Idee und geben wir den anderen und so. Kreativer Ansatz oder neuer Ansatz um mal anders zu arbeiten und zu denken und so. Nicht zu früh jetzt Themen verkaufen, die eventuell noch keine Resultate gebracht haben. Noch ein bisschen abwarten. #00:25:19-0#

Sandra-Luisa Moschner #00:25:19-0# Die Frage ist natürlich auch, wie viel kann man tatsächlich von einem zweitägigen Workshop erwarten oder ist da tatsächlich Kontinuität gefragt? #00:25:29-2#

P2 #00:25:29-2# Das ist Kontinuität gefragt. Ja also auch Eigenmotivation. Wir hatten nochmal den Stephan kontaktiert, es ging um die Digitalisierung des Standortes Hamburg. Ich habe da das BizLab ins Spiel gebracht, das könnt ihr da mal machen, das da. Da habe ich ein bisschen Werbung gemacht. Ich weiß gar nicht, was daraus geworden ist. Da gehört auch ein Stückchen Eigenmotivation, also jetzt wie bei mir, dass ich da Lust habe da ins BizLab zu gehen, aber jetzt fürs BizLab könnten halt auch vielleicht diese Aspekte ein bisschen mehr herantragen in die Bereiche. #00:26:21-5#

Sandra-Luisa Moschner #00:26:21-5# Das ist auf jeden Fall ein ganz guter Punkt, den ihr weitertragen könnt. Also für mich auf jeden Fall interessant... #00:26:32-6#

P2 #00:26:32-6# Das geht ja... Das zieht sich durch das Thema Innovation sowie wie ein roter Faden. "What's in it for me?", die Motivation. Sei es innovativ in der Art und Weise, wie ich an ein Problem rangehe. Ich mache jetzt meinen Workshop nicht hier, sondern da. Sei es, wenn ich dann die Idee habe, muss ich sie dann ja auch umsetzen, sonst ist es keine Innovation und da gehört das Thema Motivation dazu. "Was bringt mir das jetzt eigentlich? Was bringt mir das, wenn ich jetzt hier fünf Roboter habe?" #00:27:03-3#

Sandra-Luisa Moschner #00:27:03-3# Ja das stimmt.

Lena Bödeker: Okay, also generell, wenn Sie jetzt das BizLab als Accelerator Programm auch, also das ist ja nochmal ein bisschen anders was wir jetzt gemacht haben mit dem UP48.

Das ist ja nicht so ganz unser Daily Business. Aber generell, wie würden Sie das bewerten? #00:27:25-0#

P2 #00:27:25-0# Jetzt das Generelle? Die generelle Aktivität vom BizLab. Ja ich finde das super, aber man bekommt viel zu wenig mit. Oder vielleicht ich, weil ich hier ganz weit weg bin. Ich habe keine Ahnung, also vielleicht im Haus 25 wird vielleicht mehr kommuniziert, kann ja sein. Also die zentraleren Funktionen und das Engineering und so sitzen. Ich spüre hier zu wenig Push. #00:28:01-8#

Lena Bödeker #00:28:01-8# Ja. Also die Reichweite ist noch nicht... #00:28:03-1#

P2 #00:28:03-1# Zum Beispiel, wie heißen die noch, die das Start-Up da, Syn... #00:28:08-5#

Lena Bödeker #00:28:08-5# Synergeticon. #00:28:07-7#

P2 #00:28:07-7# Synergeticon! Ich habe jetzt mal monatelang nicht nachgefragt. Ich weiß weder wo wir stehen, noch hat mir jemand die Tür eingerannt, von wegen: "Ihr seid ein fauler Haufen." Da spür ich nichts. Jetzt kam eine Einladung irgendwie für irgendwelche Events, weiß nicht was das war... #00:28:32-5#

Lena Bödeker #00:28:32-5# Die Protoparty war letzte Woche. #00:28:34-6#

P2 #00:28:34-6# Ja irgendwie sowas genau. Ein bisschen früh für mich als Party. #00:28:40-8#

Lena Bödeker #00:28:40-8# Das war eher so eine Ausstellung. Prototypen.

Sandra-Luisa Moschner: Also das heißt, sie wären grundsätzlich auch offen, wenn jetzt ja eine Idee bezüglich des Austausches, der vom BizLab organisiert wäre und an Sie herangetragen werden würde. Und dass Sie sich das mal anhören und angucken, ob da möglicherweise auch was für Sie interessant ist? #00:29:06-2#

P2 #00:29:06-2# Ich stelle mir das so vor. Wenn man sich jetzt mal vorstellt: BizLab müsste sich selbst finanzieren, zum Beispiel. Wie ein Dienstleister. Ich sehe das BizLab ja als Dienstleister oder bzw. das ist natürlich ein Tool, wo ich als Airbus als Unternehmen was machen kann, nochmal ein anderer Aspekt. Was würde das BizLab machen müssen um Auftragsbücher voll zu haben. Das suche ich den Markt ab nach interessanten Ideen oder ich kenne die Probleme meines LLn und bringe die zusammen. Das ist immer das gleiche Spiel. Oder dann sagen: "Hier, da gibt es ein paar interessante Techniken oder Lösungen oder

Produkte. Die haben zwar jetzt so direkt nichts mit dir zu tun, aber wenn man da so ein bisschen kreativ. Oder da könnte man ja auch ein bisschen was anders mit machen als Wäscheleinen aufhängen sondern auch Elektrobündel installieren. Weiß ich nicht, so in dem Sinne. Das Ganze ein bisschen schmackhaft machen. Was uns natürlich hier extrem fehlt, wir ticken ja nicht so. Wir ziehen ja nicht so sehr an oder zu wenig zumindest... Wir sind ja immer sofort im Business Case, aber wir ziehen zu wenig an potentiell neuen Lösungen. Und dann kommen natürlich und dann fällt mir spontan ein, was machen denn unsere transversalen Zentralfunktionen an der Stelle? Ich weiß nicht, wie weit Sie das kennen, aber wir haben ja Experten, sage ich jetzt mal, für Methodiken, für Technologien und für all solche Sachen. Ich produziere ja nur. Alles was da steht, an Maschinen und so weiter, wird ja von unseren zentralen Leuten entwickelt. In wieweit... Die müssten eigentlich auch noch stärker involviert werden als Mittler. Die könnten das sehr gut, das wäre mal eine Erwartungshaltung an die. Ich weiß nicht ob das Ihnen, dass Sie wissen was ich meine? #00:31:14-7#

Lena Bödeker #00:31:14-7# Ja ich denke schon. Also so die... #00:31:18-4#

P2 #00:31:18-4# Die R&T (???) Leute... #00:31:18-9#

Lena Bödeker #00:31:18-9# Die Ressourcen, die es noch in der Firma gibt. #00:31:20-7#

P2 #00:31:20-7# Genau, die Zentralfunktionen, die halt eigentlich neue Methoden, neue Tools, neue Technologien entwickeln und dann einführen in die Produktion. Das sind ja Leute, die dann irgendwann mal was entwickeln, ich sage mal, einen neuen Bohrer oder eine neue Bohrmaschine. Die sagen dann: "Der ist jetzt fertig, da kannst du jetzt schneller mit Bohren." Werden wir jetzt nicht brauchen, aber zum Verständnis. Und die sind ja eigentlich dann auch die, die diese Mittlerrolle leben könnten. Die haben auch Zeit und ein bisschen Muße und auch die Affinität, sich mit solchen Themen zu beschäftigen. Ich ja nicht. Ich persönlich ja, aber eigentlich muss ich hier ja liefern. #00:32:09-7#

Sandra-Luisa Moschner #00:32:09-7# Ja, Sie sind schon einen Schritt zu weit.

Lena Bödeker: Das war auch in dem Workshop sehr klar, dass das immer das Problem ist, dass es zwar Veränderungen geben muss, aber das Daily Business immer dazwischenkommt und man sagt: "Ja, wir müssen aber abliefern und wir können nicht einfach mal stoppen und gucken was wir machen und was wir verbessern sollten. Wir müssen immer weiterarbeiten

und wir sind schon im Rückstand." Das ist das Problem in der Produktion natürlich immer. Da muss natürlich eine dritte Seite eingreifen: "Stopp jetzt aber, ihr müsst jetzt aber!"

Sandra-Luisa Moschner: Spannend finde ich auf jeden Fall, dass der Austausch ja an sich gewollt ist, aber gerade noch nicht so ausgeprägt ist, wie er sein könnte. Okay. Hast du noch eine Frage?

Lena Bödeker: Nein. Also als einziges vielleicht nochmal, wir hatten es schon kurz angeschnitten: Wenn es jetzt um Auswirkungen, die der Workshop zum Beispiel hatte, gab es da jetzt irgendwelche Nachveranstaltungen oder Follow-Ups? #00:33:09-1#

P2 #00:33:09-1# Wir haben halt einen Pluten definiert. Also das was da jetzt nicht erarbeitet wurde in dem Workshop, da haben wir dann auch den Picht gemacht und das war auch interessant, diesen Pitch gemacht zu haben für die Jungs, für uns alle. Den haben wir dann unserem Werksleiter gezeigt und der hat uns dann grünes Licht gegeben, jetzt mal das was wir da erarbeitet haben in Form eines Piloten mal umzusetzen. Das läuft jetzt gerade etwas verspätet, weil wir gerade in dieser Umbruchphase sind, aber das kommt jetzt. #00:33:46-5#

Lena Bödeker #00:33:46-5# Gut, das ist ja schon mal gut.

Sandra-Luisa Moschner: Auf jeden Fall.

Lena Bödeker: Ja gut, das ist zumindest von unserer Seite alles. Wir haben alle unsere Fragen abgeklärt. #00:33:57-0#

P2 #00:33:57-0# Okay. #00:33:59-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:33:59-6# Super vielen Dank. #00:33:59-6#

P2 #00:33:59-6# Bitte.

#Transcript P3 – Airbus #00:00:00-0# - 16.01.2017

Position: Quality Management

Lena Bödeker #00:00:00-0# Ja dann als erstes wäre es super, wenn du kurz nochmal deine Funktion erklären würdest und sagen könntest, was genau auch, also deine Abteilung, was genau du machst, was auch deine oder warum du mit dem BizLab zusammengearbeitet hast. #00:00:19-9#

P3 #00:00:19-9# Mein Name ist P3. Ich bin im Quality Management tätig, verantwortlich für den Conformance Bereich, bedeutet für sämtliche Quality-Störungen in der FAL sowie abstellende Störungen aus den verschiedenen Werken, Kundenbetreuung, Vierte Linie Quality und so weiter. Vom Prinzip her bin ich ins BizLab reingekommen über Nico Petersen und über Alex, der noch beim BizLab ist oder schon weg ist, weiß ich gar nicht ob er noch da ist. #00:00:54-4#

Lena Bödeker #00:00:54-4# Er ist jetzt gerade weg seit einem Monat. #00:00:55-8#

P3 #00:00:55-8# Genau. Ich vertrete Nico Petersen halt im BizLab, sprich die Produktionsseite und wir sind ins BizLab gekommen, weil Alex uns damals gefragt hatte: "Sage mal, habt ihr nicht irgendwelche Ideen/ Themen, die ihr gebrauchen könnt in der Produktion, die wir im BizLab einsteuern können." Also aufschreiben können. Da haben Nico Petersen und ich uns halt Ideen aufgeschrieben und das war dann damals der erste Pitch oder der erste Call, wo dann verschiedene, ich sag mal, Produktionsthemen auch bearbeitet wurden. Dann waren in dem Pitch, haben verschiedene Firmen rausgesucht und haben dann genau eine Firma, die hieß, muss ich mal überlegen... #00:01:36-0#

Lena Bödeker #00:01:36-0# War das nicht auch Synergeticon? #00:01:37-1#

P3 #00:01:37-1# Synergeticon, genau! Die haben wir dann ausgesucht und haben gesagt: "Mit denen machen wir da einen Piloten." Und das haben wir dann konkret hier in der FAL gemacht und konkret Stephan Rohde, ein Mitarbeiter von mir, hat Synergeticon betreut. #00:01:49-8#

Lena Bödeker #00:01:49-8# Ja. Mit dem sprechen wir gleich auch noch. #00:01:50-8#

P3 #00:01:50-8# Genau, sehr gut. So sind wir dann in Kontakt gekommen, haben im Prinzip den ganzen ersten Call betreut. Haben festgestellt, was sind eigentlich die Themen vom BizLab, was ist das Ziel des BizLab und wie kann das BizLab oder die Firmen uns unterstützen? Genau. Dann sind wir in den zweiten Call gegangen und gehen jetzt in die nächste Kampagne bezüglich interner Themen. #00:02:13-3#

Lena Bödeker #00:02:13-3# Genau, ich mach die Kampagne auch. Vielleicht einmal nur generell, wie würdest du das Accelerator Programm verstehen? Also was hast du das Gefühl, was die für dich tun oder was die Aufgaben davon sein sollte vielleicht auch? #00:02:31-3#

P3 #00:02:31-3# Erstmal, ich bin ein großer Unterstützer des BizLabs. Ich glaube das BizLab an sich und die Idee und das was da passiert ist sehr gut und sehr positiv für Airbus. Insbesondere weil wir ja ein sehr großer, bürokratischer Laden sind, Firma sind und das BizLab, das ist meine Hoffnung, das was ich so sehe, ist halt unbürokratisch, schnell, agil und all diese ganzen Schlagwörter. Die Schwierigkeit, die ich momentan noch sehe oder die wir auch mit Synergeticon haben, das wird Stephan euch mit Sicherheit auch sagen, weil er ist ein bisschen gefrustet, dass wir da schon viel Energie reingesteckt haben, aber Synergeticon nicht bei uns in der Firma integriert bekommen haben. Weil dann, in dem Fall war es ja konkret eine Schnittstelle, eine IT-Schnittstelle zu bekommen, zu uns, zu Airbus. Was wiederum über verschiedenste Abteilungen laufen muss, wo dann wieder die Diskussion war: "Wer zahlt das eigentlich?" Das wiederum fand ich ein bisschen schwach, also jetzt nicht vom BizLab, aber von unserer Firma. Wenn wir sagen: "Wir haben jetzt ein tolles Konzept.", dann müssen wir auch als Firma sicherstellen, also alle zusammen, dass wir die entsprechenden Firmen oder die entsprechenden Ideen auch umsetzen können. Wenn das nicht passiert, dann würde halt das Thema BizLab, der Gedanke dahinter nicht funktionieren bei uns intern. #00:03:55-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:03:55-8# Da hätte ich nochmal eine kurze Nachfrage. Das heißt, es ist an internen Abteilungen gescheitert und weniger an Synergeticon, dass die hier reinkommen konnten? Habe ich das richtig verstanden? #00:04:05-4#

P3 #00:04:05-4# Es ist an der Schnittstelle zu Airbus gescheitert. Ich weiß nicht, ob es schon gescheitert ist, ehrlich gesagt. Aber zumindest hatten wir lange Diskussionen und wir haben noch keine Lösung gefunden bislang, wie wir Synergeticon hier wirklich integrieren können. #00:04:24-9#

Sandra-Luisa Moschner #00:04:24-9# Jetzt hast du ja gerade, diese schönen Schlagworte genannt: Airbus-Bürokratie und -Hierarchie und Start-Ups oder das BizLab jetzt mit ganz viel Agilität und so weiter. Könntest du mir einmal beschreiben worin oder woran du das fest machst an Beispielen? Was du da irgendwie erlebt hast, was das BizLab bspw. so agil macht? #00:04:51-2#

P3 #00:04:51-2# Was das BizLab agil macht? #00:04:52-4#

Sandra-Luisa Moschner #00:04:52-4# Ja also falls es wirklich agil ist. Also das würde mich ja interessieren was du da so wahrgenommen hast, was es dazu befähigt so agil zu sein. #00:05:01-4#

P3 #00:05:01-4# Also nehmen wir jetzt mal das Thema Synergeticon, um beim Beispiel mal zu bleiben. Die haben halt ganz schnell, innerhalb von kürzester Zeit ein Programm aufgebaut, was wir halt in der FAL ausprobieren konnten, was wir testen konnten, wo sie nachweisen konnten, dass es halt funktioniert. Und dass es eventuell auch einen Business Case dahinter gibt, der dann halt für uns positiv sein könnte. Normalfall bei uns ist ja immer erst: "Ich baue ein Projekt auf. Ich brauche einen Projektleiter, ich brauche Mitarbeiter. Ich brauche Budget." Das heißt ich baue erstmal eine große Organisation auf, bevor ich anfange zu arbeiten. Und da ist es halt umgekehrt. Im Prinzip fange ich an zu arbeiten und überlege mir dann was ich dafür brauche. Das ist eigentlich das Mindset, glaube ich, was wir brauchen. Also wenn man sich mal so umguckt im Vergleich zu anderen Firmen wie Google, Facebook oder so, die halt einfach mal so Geld in was reinstecken, wo einer glaubt, dass eine gute Idee. Und wenn es scheitert, ist es gescheitert. Wenn es aber klappt, ist es für die Firma aber oft positiv. Diesen Geist, den haben wir nicht so. Liegt natürlich daran, weil wir eine sehr konservative Branche sind in der Luftfahrt und man muss sagen, die Luftfahrt war früher auch immer eine sehr, ja, kleine Community. Da kannte sich jeder. Die Supplier kennen sich. Es gab nur Boeing und Airbus, jetzt langsam bewegt sich die Welt halt weiter. Es gibt weitere Konkurrenten auf dem Markt, man muss sich öffnen. Man muss konkurrenzfähig bleiben und gerade in diesem Hinblick und dann auch noch den Punkt Digitalisierung glaube ich, müssen wir uns als Firma verändern. Da ist das BizLab einer der Enabler, sofern es denn innerhalb der Firma zugelassen wird. #00:07:04-8#

Lena Bödeker #00:07:04-8# Würdest du sagen mit der Zusammenarbeit im BizLab habt ihr, du spezifisch als Person aber auch eure Abteilung, was gelernt? #00:07:15-0#

P3 #00:07:15-0# Ich persönlich würde jetzt sagen: "Ich habe nichts gelernt." Was ich interessant fand, waren die Pitches, weil die habe ich so im normalen Daily Business halt nicht kennen gelernt oder kenne ich so nicht. Was ich gelernt habe ist, dass eigentlich jeder hier in der FAL dem BizLab sehr offen gegenübersteht. Wir haben jetzt das Thema mit der Drohne, weiß nicht wie die Firma jetzt heißt, die war auch im letzten Call. #00:07:46-8#

Lena Bödeker #00:07:46-8# SkySense. #00:07:47-1#

P3 #00:07:47-1# Genau. Da haben wir dann ja gesagt, dann sollen sie bei uns in den Hallen ihre Flugerprobung machen. Das kam sofort auf positive Resonanz. Also da hat jeder gesagt: "Ja kann er machen. Musst du Bescheid geben wann und es darf kein Flugzeug drinstehen." Bedeutet, ich habe einen positiven Spirit mitgenommen. Entscheidend ist, dass sich daraus irgendwas entwickelt und das Gefühl habe ich noch nicht so richtig, weil entweder die Themen wie gesagt nicht qualifiziert sind oder sie dann doch irgendwie im Sande verlaufen der großen Organisation der [???] Fall. #00:08:28-1#

Lena Bödeker #00:08:28-1# Also durch zum Beispiel jetzt die Zusammenarbeit mit dem Start-Ups, gab es das nicht, dass ihr da irgendwie so einen Moment hattet: "Ach guck mal, die haben das ja jetzt total schnell umgesetzt. Vielleicht haben die da irgendeine Methodik, dass die das so schnell machen, wo wir so viel länger bräuchten." Also da gab es nicht irgendwie so einen Moment wo man gesehen hat: "Okay, die sind ja super schnell und vielleicht könnten wir da auch unsere Prozesse beschleunigen." #00:08:53-6#

P3 #00:08:53-6# Ja, der Gedanke kam natürlich auf. Den Gedanken haben wir auch diskutiert. Die Schwierigkeit ist da, dass wir in unseren eigenen Prozessen dann immer wieder gefangen sind. Also die Kunst ist, aus den Prozessen, die wir haben, sage ich mal, auszubrechen... Das ist auch wieder so ein Thema. Solche typischen Schlagwörter Think-Tank oder mal einfach kreative Phase und sich rausziehen aus dem Tagesgeschäft, das ist halt in der Produktion sehr sehr schwierig. Im Engineering mag das vielleicht anders sein oder in der Forschung. Aber hier mal zu sagen: "Ich gehe jetzt, keine Ahnung, jeden Freitag für eine Stunde oder zwei raus, also gedanklich raus und setze mich irgendwo in einen kreativen Raum und überlege mir dann mal was könnte in Zukunft besser oder was möchte ich verändern." Funktioniert aktuell noch nicht hier. Also hängt damit zusammen, weil das Mindset nicht da ist, weil die Kultur dafür nicht da ist, aber auch weil hier, ich sage mal, ein sehr hoher Druck was Auslieferung betrifft, was Arbeitslast betrifft und diese freie Phase, die wird kaum einem gegönnt, sage ich mal. Und das wäre mal für mich auch noch mal so ein Punkt, ob man enger zusammenarbeiten kann, wo man sich vielleicht auch mal austauschen kann. Dass man probiert solche Momente mitzunehmen. Also den Spirit vom BizLab, wo ja genau so was auch existiert. Hier rüber zu tragen und umgekehrt Mitarbeiter von hier da rüber zu bringen um das mitzunehmen. Weil diese Freiheit, sich die zu nehmen, die ist aktuell noch nicht da. #00:10:33-3#

Sandra-Luisa Moschner #00:10:33-3# Gebe es denn tatsächlich dann die Möglichkeit Mitarbeiter von hier für so einen Testlauf oder so einen Workshop freizustellen oder ist das dann auch schwierig, weil man den Freiraum eben nicht hat. #00:10:45-7#

P3 #00:10:45-7# Das ist die Frage, was für Mitarbeiter. Wenn es um Mitarbeiter an der Station, also Blue-Collar, dann wird es schwierig. Oder anders herum, dann ist es die Frage über welchen Zeitraum wir sprechen. Reden wir über einen Tag? Machbar. Reden wir über mehrere Tage, dann wird es halt immer schwieriger. Bei White-Collar ist es, sage ich mal, einfacher, aber auch da ist dann die Frage der Dauer. #00:11:14-1#

Sandra-Luisa Moschner #00:11:14-1# Sie haben ja jetzt ganz viel auch über das Mind-Set und die Kultur gesprochen, die sich ja jeweils unterscheidet in kleinen Unternehmen, die einfach nicht in diesen Strukturen und in der Größe gefangen sind und hier. Denken Sie denn, dass es überhaupt möglich ist so einen großen Konzern in dem Sinne zu verändern. Das eben mehr Offenheit gelebt wird oder mehr Kreativität und so weiter. Das was sie beschrieben haben. #00:11:40-2#

P3 #00:11:40-2# Ja wir als Gesamt-Airbus befinden uns ja in diesem Transformationsmodus. Die Antwort ist erstmal ja. Ich glaube, dass das möglich ist. Die Frage ist, in welchem Zeitraum reden wir: Reden wir über 5 oder 10 Jahre? Und ich glaube wir müssen uns ganz klar die Bereiche uns anschauen, weil in Marketing Bereichen ist es schneller und einfacher umsetzbar oder im Engineering als halt wirklich an der Produktion, weil der, ich sage mal, der Mitarbeiter, der an der Station ist und keine Ahnung die Sektion zusammennietet, der macht diese Arbeit ja jeden Tag und es ist im Normalfall immer die gleiche Arbeit. Jetzt ist die Herausforderung von uns, dass wir die Mitarbeiter so weit kitzeln, dass er sagt: "Ich möchte gern mal einen anderen Job machen." Also nicht die Sektion, sondern zum Beispiel die Kabine einbauen und so weiter. Die Herausforderung haben wir ja. Das ist halt eine andere Herausforderung als, sagen wir mal, diese Offenheit und dass was im Prinzip jetzt in unserem Kopf ist, wenn wir uns die Firmen angucken, wieder Google anschauen als Beispiel, mit ihren Büros, mit ihren Freiheiten die sie haben, mit ihren... Wie ist das Schlagwort? "My home is my work", oder so ähnlich, also sprich der Gedanke ist ja: "Mein Arbeitsplatz ist quasi mein zu Hause mit Fitnessstudio, wo ich arbeiten kann und so weiter." Grundsätzlich glaube ich, sind wir auf dem richtigen Weg. Wir haben bei HR ja auch Pulse eingeführt, ich weiß nicht ob ihr das kennt. Pulse ist ein neues HR-Tool. Früher war es so, dass im Prinzip Ziele und Feedbacks ganz klar Hierarchie getrieben war. Der Vorgesetze hat gegeben: "Du

hast dein Ziel erreicht. Ja, nein, so viel Prozent." Jetzt will man das halt offen gestalten, bedeutet, jeder kann jederzeit sehen wie, wer, wann bewertet ist. Jeder kann zu jedem Feedback geben. Die Ziele sollen auch nicht mehr runter kaskadiert werden, sondern Top-Down und Bottom-Up kommen, sodass halt jeder die Möglichkeit hat sich einzubinden und die Transparenz zu schaffen. Was genau diesen Mindset am Ende des Tages fördern soll. Aber auch da wieder, das interessiert nicht den Mitarbeiter an der Station. #00:14:03-7#

Lena Bödeker #00:14:03-7# Ja. Also es ist gerade schwierig die Mitarbeiter an der Station dazu zu bringen, dass die selbst wieder mehr... Also einmal den Freiraum geben... #00:14:12-5#

P3 #00:14:12-5# Also sie wollen auf alle Fälle. Man könnte ja mal ein Interview machen mit einem Blue-Collar, der möchte was verändern. Der hat auch das große Wissen. Oder andersrum, unsere Firma lebt von den Blue-Collarn, weil die haben das Wissen und das Potential. Wir müssen halt den Kollegen die Zeit, sich zu überlegen, dass, sage ich mal, umzusetzen und zu kommunizieren. #00:14:39-6#

Lena Bödeker #00:14:39-6# Wir hatten gestern auch ein Gespräch mit Bernard Marmann und der hat uns auch was Ähnliches gesagt, weil wir hatten mit ihm auch einen Workshop im BizLab, wo es gerade um das Empowerment auch ging.

Sandra-Luisa Moschner: Jetzt unterstützen Sie ja auch wieder diesen Idea Space oder du, sorry. Aus dem BizLab. Also wie ist das entstanden, dass du ja jetzt auch weitermachst und dein Interesse weiterträgst. Also wenn Alex und Nico dich am Anfang angesprochen haben, aber was erhoffst du dir jetzt von dieser Kampagne, weshalb du das weiter unterstützt. #00:15:24-6#

P3 #00:15:24-6# Also grundsätzlich unterstützte ich das, weil ich möchte das dieser Mindset hier reinkommt. Das ist, sage ich mal, die Grundbasis. Bei dem Idea Space oder bei den internen Projekten, da erhoffe ich mir ja genau das, was wir gerade gesagt haben, dass halt die Mitarbeiter, die die Ideen haben, aber vielleicht nicht die Zeit haben sich darum zu kümmern oder zu kommunizieren, dass die hochkommen und damit dann ins BizLab getrieben werden um halt genau diesen anderen Weg zu gehen. Das erhoffe ich mir dadurch. Ob das wirklich funktioniert, bin ich mir noch nicht ganz sicher. Das werden wir dann ja sehen. Aber die Hoffnung ist wirklich, den Mindset und die Themen aus der Produktion ins BizLab zu tragen. #00:16:15-5#

Sandra-Luisa Moschner #00:16:15-5# Müsste ich mir das dann, also, einfach weil ich ja jetzt hier nicht bei Airbus intern bin und da einfach zu wenig zum Teil weiß. Kann ich mir das dann so vorstellen, wenn ein Thema eingereicht werden würde, wo Expertise aus eurem Bereich gefragt, dann wäre es okay, wenn Leute aus eurem Bereich auch mal ins BizLab gehen um diese Projekt zu unterstützen mit ihrem Wissen oder würden die jetzt selber ihr Projekt einreichen? #00:16:42-0#

P3 #00:16:42-0# Das müsstest du *(Lena)* vielleicht beantworten. Ich habe das so verstanden, dass es halt Themen sind, die von uns herkommen und das sich die Mitarbeiter quasi selbständig machen und dementsprechend aus der Produktion raus gehen ins BizLab. So hatte ich das verstanden und genau da wird die Schwierigkeit sein. Wir diskutieren jedes Jahr über Personal und Personalzahlen und irgendwann muss man halt überlegen, wenn die wirklich raus gehen sind sie ja für uns ja nicht mehr in der Produktion greifbar und da könnte es irgendwann einen Interessenkonflikt geben. #00:17:22-2#

Lena Bödeker #00:17:22-2# Also im Prinzip ist es so. Die Mitarbeiter, also jeder Mitarbeiter im Prinzip, kann seine Idee einreichen. Er muss die nicht selbst als Projekt durchführen, aber da muss er eben theoretisch jemand anderen finden, der diese Idee durchführt. Also das kann, also das muss eine Person sein, die sich dafür interessiert und dafür einsetzen möchte und wo es eben natürlich auch mit der Geschäftsleitung dann in dem Fall mit seinem Chef abgeklärt, dass er diese bestimmte Zeit auch im BizLab dafür verwenden kann.

Sandra-Luisa Moschner: Okay, nach dieser Zusammenarbeit mit Synergeticon. Hast du da irgendwie Veränderungen bei deinen Mitarbeitern bemerkt oder eher nicht? An, ja, den Arbeitsweisen oder Einsatz? Ich weiß nicht, also einfach so ganz generell. #00:18:11-7#

P3 #00:18:11-7# Nein, an meinen Mitarbeitern nicht, weil, wenn ihr gleich mit Stephan redet, werdet ihr Stephan ja kennen lernen. Ich glaube, dass wir hier im White-Collar Bereich schon relativ proaktiv, innovativ unterwegs sind. Im Gegenteil, es war eher negativ, weil halt die ganze Energie, die da reingesteckt wurde nicht zurückkam. Also das ist eher dann der Punkt wo wir drauf achten müssen auch für die nächsten Themen. Wir müssen, und da gehört dann für mich auch die Geschäftsführung und das gesamte Management dazu, dass wir sagen, wenn wir solche Themen einsteuern, dann müssen wir auch sicherstellen, dass wir dann daraus auch was machen und nicht an unseren eigenen Hürden scheitern. Stephan wird zum Beispiel sagen, vermute ich mal: "Tolle Idee, habe ich gerne gemacht. Aber beim nächsten Mal weiß ich nicht ob ich es wirklich mache, weil bringt ja eh nichts." #00:19:10-7#

Lena Bödeker #00:19:10-7# Aber das ist ja vielleicht auch, also, das ist ja jetzt bezogen auf die Idee. Wäre es vorstellbar, dass er methodisch was mitgenommen hat, wie zum Beispiel Synergeticon arbeitet? #00:19:23-7#

P3 #00:19:23-7# Das hat er bestimmt. Aber das müsst ihr ihn fragen. #00:19:28-4#

Sandra-Luisa Moschner #00:19:28-4# Okay, aber jetzt nichts, was so auffällig gewesen wäre. #00:19:32-3#

P3 #00:19:32-3# Also nicht mir aufgefallen. #00:19:36-2#

Lena Bödeker #00:19:36-2# Ja okay, dann eigentlich... Vielleicht nochmal so insgesamt, also was würdest du sagen, wie würdest das Programm insgesamt bewerten in dem Sinne und würdest du dir noch wünschen von dem Programm? Was kannst du dir vorstellen, was es noch für ein Potential hat? #00:20:01-9#

P3 #00:20:01-9# Die Kampagne oder das BizLab allgemein? #00:20:05-4#

Lena Bödeker #00:20:05-4# Das BizLab an sich. #00:20:05-5#

P3 #00:20:05-5# Okay. Also wir haben ja aktuell ein BizLab in Toulouse, in Indien und in Hamburg. Richtig? //mhm// Mit unserer Niederlassung in Kalifornien haben wir Schnittpunkten, aber wahrscheinlich inhaltlich nicht ganz so viel zu tun, Fragezeichen? #00:20:26-3#

Lena Bödeker #00:20:26-3# Ja es ist Moment noch keine aktive Zusammenarbeit. Das ist ja ein Projekt im Prinzip von Airbus, die sehen sich zwar selbst als Entrepreneurial Unit, aber das ist sozusagen... Die haben ihren eigenen Bereich. #00:20:41-1#

P3 #00:20:41-1# Okay, also das würde ich mir noch wünschen, dass wir ein bisschen transnationaler zusammenarbeiten. Ich kenne die ganzen Hamburg-Projekte, aber ich kenne kein einziges Projekt in Toulouse oder in Indien. Ich habe mich damit auch nicht beschäftigt, aber kenne ich einfach nicht. Das würde ich mir wünschen, dass wir da noch ein bisschen enger zusammenarbeiten. Und gerade wenn wir in Kalifornien eine Niederlassung haben, wo ja nun mal viele große Firmen sind, die innovativ unterwegs sind, warum nicht die nutzen. Und das waren auch so Fragen oder die Frage die ich so im Kopf hatte, ist: "Gibt es eigentlich Kooperationen mit Google oder Apple?" Nehmen wir mal autonomes Fliegen als Beispiel. Arbeiten wir da zusammen oder nicht? Nutzen wir da das BizLab für oder

Kalifornien? Und ich glaube wir sollten das BizLab noch ein bisschen bekannter machen. Ich sage mal, die, die sich damit beschäftigen kennen das BizLab und die in den Projekten mit eingebunden waren auch, aber ansonsten, würde ich sagen, ist das BizLab nicht unbedingt ganz so bekannt. Ich sage mal bei den Mitarbeitern und das könnten wir noch tun. Was ich nicht weiß, aber davon gehe ich mal aus, dass da Ray und Stephan unterwegs sind in der ganzen Start-Up Community. Also dafür stecke ich halt zu wenig drin, aber ich habe relativ viele private Bekannte, die im Start-Up Bereich unterwegs sind in anderen Firmen. Aber das BizLab ist nicht so bekannt gewesen, also bei anderen großen Firmen, die auch Start-Ups fördern und so weiter. Und da wäre vielleicht nochmal der Punkt, vielleicht können wir uns da mit anderen Firmen noch größer vernetzen. #00:22:23-7#

Lena Bödeker #00:22:23-7# Ja. #00:22:25-7#

P3 #00:22:25-7# Also das betahaus kennt man und so, ja. Aber ich sage mal, größere Firmen, die machen ja was Ähnliches und da scheint das Bizlab nicht ganz so bekannt zu sein. #00:22:34-0#

Lena Bödeker #00:22:34-0# Ja stimmt auf jeden Fall. Ich war letzte Woche auch in Berlin auf so einem Corporate Incubator and Accelerator Summit, wo alle von Daimler über Beiersdorf, Henkel, Lufthansa, alle die irgendwas mit Start-Ups machen, waren. Und es ist nicht sehr bekannt, aber das habe ich auch schon von Anfang an gesehen, also weil ich es auch wusste, weil ich habe mich schon länger damit beschäftigt. Bis ich zufällig auf die Stellenausschreibung gestoßen bin, habe ich auch noch nie was vom BizLab gehört. Also das ist auf der Agenda. #00:23:06-9#

P3 #00:23:06-9# Ja. Kommunikation nach innen, aber auch nach außen. #00:23:09-5#

Lena Bödeker #00:23:09-5# Aber wir sind dran. #00:23:12-4#

P3 #00:23:12-4# Sehr gut. #00:23:13-5#

Lena Bödeker #00:23:13-5# Ja ich glaube, das war es schon. Unseren Fragen wären geklärt, gibt es noch irgendwelche anderen von dir?

Sandra-Luisa Moschner: Nein.

#Transcript P4 – Airbus #00:00:00-0# - 19.01.2017

Position: Quality Conformance Manager

Lena Bödeker #00:00:00-0# Ja genau, wir haben da noch ein paar Fragen. Einmal wäre es ganz gut, wenn du nochmal kurz sagst, was deine Funktion ist. Wir haben auch gerade schon mit Florian gesprochen über die Abteilung. #00:00:17-3#

P4#00:00:17-3# Ja, also mein Name ist Stephan Rohde, ich arbeite als Quality Conformance Manager bei QSRI in der *[Fals]* Hamburg. Unsere Hauptaufgabe besteht darin, QSRI steht für Innovation, also der letzte Buchstabe, Innovationen in der *[Fals]* einzuführen um Prüfprozesse zu optimieren und wiederum über optimierte Prüfprozesse das Produkt Flugzeug am Ende besser auszuliefern. Das ist natürlich immer eine Aussage, das ist ein bisschen schwierig zu sagen: "Wieso? Ist das Flugzeug sonst nicht gut?" Klar ist es gut, aber wir haben noch sehr hohe Aufwände, so ungefähr ein Viertel des Produktionsprozesses haben nochmal die Zeit obendrauf für Prüfungen und die sind halt sehr umständlich und kompliziert, teilweise überhaupt nicht innovativ, weil sie halt noch auf Papier laufen, nicht digitalisiert sind. Man kann jede Menge machen, also auf dem Markt gibt es genug. #00:01:09-4#

Sandra-Luisa Moschner #00:01:09-4# Wie bist du dann zum BizLab gekommen? #00:01:11-3#

P4#00:01:11-3# Ich wurde angesprochen, über Florian, ob ich Lust hätte mich mit einem Start-Up auseinanderzusetzen, das wiederum von Nico Petersen an Florian gegeben wurde. Dann habe ich Herrn Holz kennengelernt und das Start-Up Synergeticon. Damals waren noch nur David und sein Kollege, sein Namen habe ich gerade nicht im Kopf... #00:01:33-7#

Lena Bödeker #00:01:33-7# Daniel. #00:01:34-3#

P4#00:01:34-3# Daniel ja. David und Daniel waren nur hier und die haben mir erklärt was sie machen. Ja ich fand das super, weil ich halt schwerwiegende Probleme genau in diesem Feld habe. Weil es heute auf der SAP Seite nur Excel-basierte Lösungen gibt. Also SAP basiert ganz viel auf Datentabellen, die werden in Excel generiert aus SAP, gefüllt von uns und wieder reingeschoben. Das ist natürlich sehr umständlich, nicht visualisiert. Man muss sehr hohes Wissen haben, wenn man da mal was ändern möchte, weil da eine Makro-Programmierung hinter hängt. Sehr störanfällig und somit war ich quasi heiß aufs BizLab. #00:02:16-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:02:16-6# Okay, wie ist dann der Austausch gelaufen mit dem Start-Up? #00:02:19-7#

P4#00:02:19-7# Ja das Start-Up hat uns besucht, wurde eingeladen von unserm organisatorischen Leiter, damals noch Dr. Jens Heirich, der auch für solche Dinge absolut offen ist. Der kommt aus dem Werk Stade, nochmal so kurz sein Hintergrund. Das Werk Stade ist äußert innovativ aufgebaut und die machen das da schon seit Jahren, dass die da relativ schnell Sachen reinziehen, die sie benutzen können und setzen die dann auch um. Das war ein Meeting über eine Stunde. Das Unternehmen wurde vorgestellt. Der Betreuer Herr Holz war vor Ort. Florian war da, ich war da und Jens Heirich. In diesem Gespräch ist erstmal kurz erklärt worden, was Synergeticon machen möchte und kann heutzutage. Es wurde danach geguckt, also erstmal nur global geguckt: "Haben wir dafür Anwendungsfälle? Ja, haben wir definitiv." Das konnte ich im ersten Gespräch schon sofort ausfiltern. Es sind mir gleich fünf, sechs schwerwiegende Probleme in der Fertigung, so möchte ich sie mal nennen, die uns sehr viel Prozesszeit kosten, aufgefallen, wo man das ansetzen könnte. Also das war so das erste Treffen, eine bis anderthalb Stunden mit organisatorischem Leiter, Head-of, mich als Fachkenner, Herr Holz als Betreuer und Synergeticon als Start-Up. #00:03:38-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:03:39-8# Also nur für mich zum Hintergrund: Herr Holz als Betreuer?

Lena Bödeker: Stefan.

Sandra-Luisa Moschner: Ach Stefan. Ach okay. Gut. #00:03:44-4#

P4#00:03:44-4# Ja genau. Betreuer nennt sich das nicht, wie nennt sie das? #00:03:48-3#

Lena Bödeker #00:03:48-3# Er ist sozusagen Mentor von denen. Er managed die Kontakte zwischen Airbus und denen. #00:03:51-4#

P4#00:03:51-4# Also Stefan Holz. #00:03:56-9#

Sandra-Luisa Moschner #00:03:56-9# Ja gut alles klar. Ja und dann scheint es ja irgendwie so gewesen zu sein, dass das Start-Up irgendwie technisches Wissen hatte, was Airbus irgendwie helfen kann? #00:04:03-7#

P4#00:04:03-7# Nicht hat. Kann man ganz ehrlich sagen. Das Wissen, was Airbus nicht hat. Das erste was wir gemacht haben, wir haben dem Start-Up unsere Lösung präsentiert, die ist von 1999 und seitdem immer weiterentwickelt, auf einer sehr schlechten Basis weiterentwickelt. Der Entwickler wurde andauernd durchgetauscht. Es gab also kein... Nochmal ein Schritt zurück: Wenn man normalerweise etwas entwickelt und eine Software

schreibt, dann schreibt man nebenbei eigentlich ein Skript. Dieses Skript wurde zum Beispiel gar nicht geführt. Oder man hat ein Unternehmen, was das Skript von vorneherein als Handlungsbasis hat und alles was dieses Unternehmen programmiert, programmiert auf diesem Skript. Das heißt, wenn man mal eine Änderung haben will, kann auch etwas was zehn Jahre alt ist jederzeit theoretisch in eine neue Software überführt werden. Wir haben wir also immer das Problem, dass bei unserer Lösung Probleme hochkommen, von denen wir nicht wissen warum sie entstehen. Selbst hochwissenschaftliche ITler, möchte ich mal sagen, also die sich wirklich mit Einsen und Nullen befassen, konnten nicht diese Probleme lösen. Was wir gemacht haben, wir haben dann uns ein Thema von sechs oder sieben rausgesucht, was man auch aus der Fertigung herausziehen konnte, sodass das ins BizLab transferiert werden konnte. Wir haben die Hardware zusammengestellt und wir haben Synergeticon als erstes unsere Lösung gegeben, damit die sich eine Gap-Analyse machen können. Also die haben sich unsere Lösung angeguckt und haben erstmal geschaut, was da überhaupt hakt bei unserer Lösung. Das ist das erste, was Synergeticon gemacht hat. #00:05:39-3#

Sandra-Luisa Moschner #00:05:39-3# Was ist dann dabei rausgekommen? #00:05:40-4#

P4#00:05:40-4# Dabei rausgekommen ist, das als allererstes Synergeticon das alte Tool geknackt hat, obwohl es nicht mehr knackbar war. Aber es wurde dann geöffnet und Synergeticon hat sich dann diesen Source-Code angeguckt und hat halt gesehen, dass das eine Verkettung von unschönen Programmierungen war. Also das wussten wir schon selber, aber Synergeticon hat das nochmal bestätigt. Dabei ist dann herausgekommen, dass Synergeticon ein erstes Mock-up gebaut hat, noch sehr statisch, aber schon mal gezeigt hat, so sieht es heute aus, so würde ich es morgen machen. Es wurde plötzlich sehr mehr anwenderfreundlich. Also es wurde bunt. Bunt ist immer sehr gut. Also es wurde grafisch dargestellt und nicht nur in einer 2D-Zeichnung. 2D-Zeichnung ist ja alles Schwarz-Weiß und ich muss erstmal überlegen: "Was sehe ich da überhaupt?" Wenn ich einen etwas grauen Hintergrund habe und ich habe das Bauteil grafisch dargestellt, also als Bild und kann damit agieren, sofort den Operator unten, der sich das eins zu eins darstellen kann, weil er hat das unten am Bauplatz kann er sehen was er hat und kann auf seinem Computer-Bildschirm sehen, wo dran er arbeitet. Also die Eins-zu-Eins Beziehung wurde als allererstes gestärkt. Das war der erste Schritt. Dann ging es weiter. Es wurden Tools besorgt unterschiedlicher Ausführung. Also wirklich Werkzeuge womit der Werker ein Bauteil vermisst. Wir sind auch noch etwas in die Zukunft gegangen, haben uns einen Laserscanner besorgt. Das Bauteil wurde, das war eine Kofferecke, muss ich nochmal eben sagen, eines Flügels. Also im Flügel

bauen wir große Aluminiumbeschläge ein, die wir mit Stahlbolzen verschrauben. So ein Bauteil war das. Also wir konnten ein altes.... #00:07:20-2#

Lena Bödeker #00:07:20-2# Das lag ziemlich lange im BizLab. #00:07:21-1#

P4#00:07:21-1# Ein recht großes Bauteil war das. Das konnten wir auch, weil wir ein Schrottbauteil von den Dingern hatten, konnten wir das auch ins BizLab verlagern. Das war natürlich sehr gut. Wir konnten die Produktion im BizLab simulieren, kann man so sagen. Also wir konnten quasi den Bauplatzzustand quasi simulieren. Wir brauchten die Produktion nicht zu stören. Wir konnten im BizLab extern erstmal eine gute Lösung verwenden. Des Weiteren, ist Synergeticon alle zwei Wochen in Absprache mit mir am Bauplatz gewesen und hat da auch mit einem Team von Werkern gesprochen. Hat mit denen die Lösung ausdiskutiert. #00:07:55-9#

Sandra-Luisa Moschner #00:07:55-9# Ah okay. #00:07:56-6#

P4#00:07:56-6# Und das war eine End-zu-End-Lösung. Es war so, dass wir denen, natürlich weil die nicht sofort alles dahatten, die Hardware gestellt haben. Die Messmittel sind auch von vorneherein zertifiziert und von uns bestimmt. Die Schnittstelle dazwischen hat Synergeticon gebaut, das heißt die hat das Messmittel erstmal noch über ein Kabel, später über einen Sender, an den Computer angeschlossen. Das können wir heute auch schon, müssen wir sagen, es ist aber besser gewesen bei Synergeticon. Also es war einfacher dann, weil heute muss der Werker ausfüllen welche Messmittel er jetzt verwenden will mit dem Computer. Bei Synergeticon war die Lösung: "Ich nehme das Messmittel und es meldet sich automatisch am Computer an." Ja es wurde immer weiterentwickelt. Irgendwann war die Lösung soweit, dass wir einen User-Acceptance-Test machen konnten am Bauplatz und der ist, das was ich bis heute gehört habe, sehr gut angekommen. Es hieß dann so: "Ja genauso können wir das tun und anwenden, wir müssten da jetzt nur nochmal ein paar Teste fahren." Also der nächste Schritt wäre jetzt gewesen, die Entscheidung des organisatorischen Leiters von der Strukturmontage. Damals war die Aufteilung noch so, dass drei Produktionslinien pro Tag ungefähr ein Flugzeug drauf bauen. Also auf drei bauen wir pro Tag bis mehr als ein Flugzeug. Das da der organisatorische Leiter, also der Ole, für alle drei Linien zuständig war. Der hätte jetzt die Entscheidung treffen wollen, also er war schon gewillt diese Entscheidung zu treffen, dass nur noch dieses Tool anzuwenden ist. In dem Moment wo er die Entscheidung getroffen hätte, wäre es Gesetz gewesen und die Werker, deren Wunsch eh schon bestand, dass die dieses Tool anwenden können, hätten es auch anwenden können. Das

größere Problem war, dass wir parallel angefangen haben mit der IT bei Airbus zu sprechen und die war erstmal nicht gewillt sich überhaupt diese Sache anzugucken. Das war natürlich nicht so schön, da waren wir auch recht sauer. Das Thema wurde eskaliert über Florian Eilken, also von mir zu Florian Eilken, von Florian Eilken an Nico Petersen. Nico Petersen hat sich dann den IT-Leiter, Herrn Kirchner, einbestellt und dann halt die Sachlage erklärt. Dass wir ein Tool haben, was wir heute schlecht oder gar nicht anwenden können, dass das BizLab eine Lösung anbietet und wir jetzt eigentlich erwarten, dass die IT uns die Tür öffnet, dass wir diese Lösung integrieren können in unserem Prozess. Großes Problem und das sagt die IT immer, wenn sie etwas nicht möchte, die sagt: „Die Sicherheit ist nicht gegeben." Die Lösung von Synergeticon war ein Server irgendwo zu platzieren und auf diesen Server Daten von SAP Systemen rauszunehmen, aufzubereiten graphisch und mit den entsprechenden Werten. Die Werte, muss man auch sagen, bestehen alle im SAP, also es wäre keine Mehrarbeit bei uns gewesen, sie wären bloß aufgearbeitet worden. Diese Daten wären dann dem Werker am Ende bereitgestellt worden. Der Werker hätte diese Daten gefüllt mit den realen Werten am Flugzeug, sie wären dann zurück auf den Synergeticon-Server gelaufen. Für die Confirmity Attestation, also das Flugzeug nach Bauvorgabe gefertigt ist, wäre ein System zurückgespiegelt worden ins SAP. Also wir hätten eine Rückmeldung im SAP, dass alle Werte da sind. Damit wäre auch die Archivierung, die wir heute teilweise auf Papier machen, Geschichte gewesen. Das Archivieren allein ist eine Katastrophe. Das was es jetzt natürlich als Quality Conformance Management sehr interessiert hätte, wir hätten über diesen Server von Synergeticon alle Daten auswählen können. Relativ einfaches Beispiel: Angenommen, diese Kofferecke, die als Rohling ankommt. Die ist relativ aufgedickt, da ist relativ viel Material drauf, wird jedes Mal von einer Fräsmaschine oben 10% abgetragen und danach muss der Werker noch 3% abtragen. Hätte man jetzt diese Daten über einen längeren Zeitraum mit Synergeticon analysieren können, hätte man vielleicht festgestellt, das ist meine Vermutung, dass wir immer den gleichen Schritt machen und immer das gleich Ergebnis produzieren. Manchmal trägt die Maschine 9% ab und der Weker 4% runter noch letztendlich, passt das an, aber man hätte vielleicht den ganzen Produktionsprozess, der mehrere Millionen im Jahr kostet, weil halt jedes Flugzeug um die zwölf Kofferecken hat, also acht riesengroße und noch relativ kleine nebenbei. Das summiert sich relativ schnell. Ich habe ein riesengroßes Fräszentrum, was ich betreue, was sehr kompliziert ist zu betreuen. Man hätte diesen gesamten Fräs- und Bereitstellungsprozess dieser Kofferecken optimieren können über die Daten die Synergeticon erfasst hätte. Auch die Analysesoftware hätte Synergeticon stellen können. Ihre Aussage, als sie das gesehen haben, hat bewiesen, dass sie

es machen könnten. Das Problem ist natürlich, man kann nicht verlangen, dass ein Start-Up die ganze Energie in eine Möglichkeit, einen Vertrag oder eine Anwendung für ihre Lösung zu bekommen, da reinsetzt und zu Ende entwickelt. Aber bewiesen, unsere Meinung, komplett über alle Abteilung, war: "Ja das ist eine Lösung und Synergeticon schafft das." Damit lag das Thema dann halt bei Herrn Nico Petersen, also organisatorischen Leiter der *[Fals]* in Hamburg, und Ansgar Kirchner, der eine hohe leitende Funktion bei der IT hat. #00:13:17-2#

Sandra-Luisa Moschner #00:13:17-2# Was ich so raus gehört habe, ist da keine Lösung erstmal bei rausgekommen? #00:13:25-4#

P4#00:13:25-4# Ja es ist keine Lösung bei rausgekommen. Ich müsste jetzt Vermutungen anstellen, warum die IT sich blockiert. Es gibt natürlich große Verträge in Toulouse mit großen Firmen, die Sopra und so ähnlich, CGI die andere Firma. Das kann natürlich sein, dass man diese Verträge erfüllen will und dass man diesen Personenkreis, der in Toulouse bezahlt ist, auch mit Arbeit beschäftigen muss. Es ist so, dass Airbus gerade einen Manufacturing *Execution* System aufbaut, also eine globale Vernetzung aller Fertigungsanlagen und ein Thema ist Datenerfassung. Mein Vorschlag war dann: "Nehmt doch Synergeticon, gebt denen diesen Teilprozessschritt. Sagt denen die Schnittstellen zum MES, sagt die Schnittstellen zu SAP. Die bauen euch das Tool nach euren Vorgaben." Es gibt dann natürlich irgendeine Workspezifikation, ein Lastenheft. Synergeticon bekommt irgendwo bei der IT einen Server. Server kosten heute nichts mehr, darüber brauchen wir gar nicht mehr zu diskutieren, dass da irgendwie Hardware das Problem ist. Der MES läuft auf einem Server und das Daten Execution System setzen wir auf den anderen Server auf, verbinden die beiden miteinander und das wäre eine super Lösung gewesen. Als letzten Server hätten wir dann noch einen Datenanalyse-Server gehabt. Also einmal einen Server für die Fertigung zum Steuern, dann einmal zum Erfassen der Produktionsdaten und als letztes dann ein Analyse-Server. Also das steht alles schon so da. Man hätte nur irgendwie die Gewalt haben müssen, Synergeticon in dieses MES Projekt reinzustecken, was ein Mammut-Projekt ist. Dafür bin ich aber leider zu klein, das kann ich nicht. #00:15:11-0#

Sandra-Luisa Moschner #00:15:11-0# Und es scheint jetzt auch nicht so, als sei jetzt noch eine Lösung möglich? #00:15:16-2#

P4#00:15:16-2# Es sind kleine Lösungen aufgekommen, wo andere Abteilungen auf Synergeticon aufmerksam geworden sind, die abgeschlossene Probleme habe. Also die

müssen zum Beispiel, ihre Analyse nicht archivieren. In dem Moment wo man nicht archiviert, kommt ICT nicht um die Ecke und kann sagen: "Oh hier, ja, Prozesssicherheit und wir müssen sicherstellen, dass keiner diese Daten abfischt." Kann keiner eigentlich was mit anfangen, wenn er diese Zahlen bekommt, es ist aber trotzdem das Argument was im Raum steht. Wenn man natürlich nur sagt: "Wir geben euch Daten und ihr stellt sie graphisch irgendwo da." Ja, es gibt drei interessante Bereich wo gerade, soweit ich weiß, mein letzter Informationsstand, Synergeticon weiter am Entwickeln ist. Ich weiß auch und ich weiß nicht ob das wirklich bzw. wie tief das umgesetzt wurde, dass die Lösung, die hier entwickelt wurde eine andere Firma gekauft hat. #00:16:12-2#

Sandra-Luisa Moschner #00:16:12-2# Ah okay. #00:16:13-2#

P4#00:16:13-2# Ja also, da sollte bei Airbus halt die Glocken klicken: "Wie kann das denn sein, dass eine andere Firma die was mit Flugzeugen zu tun hat, eine Lösung kauft, die hier entwickelt wurde?" Ja also, da müsste doch sofort kommen: "Ey warte mal, warum wollen die denn das haben? Warum bezahlen die denn Geld dafür? Wird doch bei uns entwickelt." Ja, zurzeit sieht das so aus: Ich bin nächste Woche nochmal in Toulouse, da geht es wieder um dieses MES-System und ich werde wieder den ganzen Kreis unangenehme Fragen stellen, ob man denn wirklich sehr viel Geld bezahlen möchte, für etwas, was eigentlich schon existiert oder nicht lieber ein Start-Up ranziehen möchte und integrieren möchte und die Lösung einfach einsetzen möchte, die wir alle kennen. Wie schon gesagt, dass ist einfach das Problem, dass ich zu klein bin. #00:17:00-4#

Sandra-Luisa Moschner #00:17:00-4# Ja okay.

Lena Bödeker: Aber, du hast ja schon Unterstützung theoretisch von deinen Chefs oder? #00:17:05-9#

P4#00:17:05-9# Ja klar natürlich. Die sagen alle: "Lass uns das doch sofort nehmen." Also die Unterstützung ist da. Herr Kirchner, also der ICT Leiter, hat auch die Pistole auf der Brust, in dem Sinne, wenn ich das sagen darf. Die sind aber sehr... Die sitzen auf ihrer eigenen Insel oder haben ein gutes Silo um sich herum gebaut und wenn die nicht wollen, dann wollen die nicht. Das haben wir in der Vergangenheit immer festgestellt. Dass die gerne mal Probleme, die wir haben, wo die Lösung ungefähr zwei Tage dauert auf ein Jahr herauszögern, weil die einfach keine Lust haben, dass das Tool in der Anwendung kommt. #00:17:40-5#

Lena Bödeker #00:17:40-5# Okay, wenn wir aber jetzt ein bisschen von der technischen Lösung weggehen und wie da die Zusammenarbeit lief, die vielleicht etwas frustrierend war: Du hast ja relativ viel mit Synergeticon gearbeitet. #00:17:54-2#

P4#00:17:54-2# Ja, ich habe denen immer Themen gegeben, die haben abgearbeitet und haben danach wieder präsentiert und haben auch sehr die Nähe zu mir gesucht. #00:18:00-8#

Lena Bödeker #00:18:00-8# Hast du das Gefühl, dass du dadurch auch vielleicht methodisch was von denen übernommen hast, wie die arbeiten als Start-Up. #00:18:07-8#

P4#00:18:07-8# Ja, also wenn man das jetzt mal so sieht: Ich vermute sogar, aber das ist halt eine schwierige Vermutung, dass viele von deren Ideen jetzt in das MES hineinlaufen. Weil wir mussten ja Vorgaben machen. Es ist ja auch nicht mehr so, dass wir Text schreiben, wenn wir etwas haben, sondern wir machen Bilder und natürlich sagt man dann: "Ich will das graphisch haben. Ich will das 3D dargestellt haben. Ich will das bunt haben. Ich will das Bauteil so dargestellt haben, wie es eigentlich unten am *Schopfler* aussieht." Ja. Das haben wir gemacht, aber es wäre einfacher gewesen, wenn man einfach die Lösung genommen hätte und denen gezeigt hätte. Das wäre einfacher gewesen. //mhm// #00:18:47-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:18:47-6# Wenn du sagst, dass der Austausch zwischen euch relativ eng war, wie würdest du denn deren Arbeitsweise so beschreiben. #00:18:55-8#

P4#00:18:55-8# Proaktiv. Die arbeiten was aus und dann gehen dir so lange auf den Kecks, bis du Zeit für die hast. Das ist proaktiv. //mhm// #00:19:03-0#

Sandra-Luisa Moschner #00:19:03-0# Es gab ja einmal Austausch zu dir, weil du sagtest ja auch zu den Werkern. //mhm// Wie sah der aus bzw. hast du bei denen, ich weiß nicht wie eng der Austausch ist zwischen euch dann wiederum, ob da irgendwie so eine Veränderung gemerkt hast, die stattgefunden hat oder eher nicht? #00:19:19-6#

P4#00:19:19-6# Natürlich fallen die relativ schnell ins Tagesgeschäft zurück, weil die müssen produzieren. Alle zwei Tage wird da ein Flügel angebaut und das ist sehr sehr umständlich diesen Flügel anzubauen. Der wird ja zweimal angefahren bis der erstfertig montiert ist. Die schreiben heute wieder auf ihr Papier, aber wenn man so sieht und hört, wie die in der Zeit gearbeitet haben, wäre da eine Veränderung definitiv auf dem gesamten Bauplatz zu finden, wenn man Synergeticon eingesetzt hätte. Also man sieht es auf deren Internetseite von Synergeticon. Der Werker, der steht da so: Sehr sehr stolz und sehr sehr

"Guck mal was ich hier mache, ich messe digital." Das sieht man sehr schnell an der Gesichtshaltung und ob der Werker Zeit hat und die hatten unten immer Zeit, also daran merkt man das, dass die Interesse hatten. Aber wie ich schon gesagt habe, es ist immer schlimm, wenn man den Leuten da unten was Gutes zeigt und die da Bock darauf haben und denen das dann wieder wegnimmt. //mhm// Also Airbus, da bin ich mir ganz sicher, wir müssten mehr eine Kultur der stetigen Veränderung leben. Also es müsste, es dürfte immer nur in eine Richtung gehen und nicht wieder zurück. Also das ist natürlich das Problem. #00:20:34-5#

Lena Bödeker #00:20:34-5# Okay, also du würdest sagen, langfristig hat sich jetzt nichts verändert, also ich meine nicht nur technisch gesehen, sondern auch bei den Leuten, also bei den Werkern. Hat sich was verändert? #00:20:47-7#

P4#00:20:47-7# Konnte sich nichts verändern, weil die halt relativ schnell wieder von den Prozessen eingeholt werden. Bei uns hat es sich insoweit verändert, also ich will jetzt nicht genau sagen, ob es Synergeticon war, bestimmt teilverantwortlich. Wir werden jetzt wieder unsere Abteilung umstrukturieren und es wird eine Abteilung, also einen Stream in unserer Abteilung, der sich nur um Innovationen kümmert und strategische Projekte. Das ist wieder neu und das ist natürlich ein strategisches Projekt mit dem BizLab zusammenzuarbeiten, also wenn ihr das meint. Im Kopf hat sich definitiv was geändert, es ist wieder mehr der Fokus auf strategische Projekte. Das hat Florian gestern auch so bekannt gegeben und möchte weiter hin zu Qualitätsstandards, die jetzt vorgegeben sind, statistische Prozessregelung, Kontrollpläne, wie die hier hinter mir, will man mehr gehen. Roboter einsetzen und so weiter und so fort. Aber man will auch mehr Leuten, nein Entschuldigung. Man möchte mehr den Freiraum sich geben, strategische Projekte zu führen. Strategische Projekte heißt, ich gehe vom Papier weg auf digital. Ich gehe von analog weg auf graphische Darstellung. Also Zeichnung zu 3D. Also da ist schon auf jeden Fall eine Veränderung zu spüren und alle wollen es. Man hat bloß immer das Gefühl man geht zwei Schritte und einen Schritt zurück und nicht zwei Schritte vor, atmet ein paar Mal durch, lässt sich ein bisschen Zeit, dann tut es noch ein bisschen weh und dann geht man die nächsten zwei Schritte. //mhm// Dieser eine Schritt zurück, dass muss Airbus noch lernen das dieser Schritt zurück nicht notwendig ist. //mhm// Wenn man schon zwei Schritte vorgegangen ist. #00:22:23-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:22:23-8# Und was würdest du jetzt für dich persönlich aus dieser Erfahrung ziehen, die du gesammelt hast? #00:22:30-9#

P4#00:22:30-9# Naja, also ich würde aus der Erfahrung ziehen, dass ich mich erstmal mit dem BizLab unterhalte anstatt mit IT, wenn ich Lösungen suche. Das würde ich auf jeden Fall, mache ich auch immer noch. Also so BizLab gerne, ich guck mir auch mal an, was da gerade läuft, auch interessiert am Hub. Was ich sonst so aus meiner Erfahrung ziehen würde, ist, dass wir hier noch im Jahre 1986 feststecken und einige Teile von Airbus schon in der Zukunft sind und wir müssen zusehen, dass wir da in die Richtung arbeiten und wir dürfen... Ich habe das meinem Chef gestern auch gesagt, wir hatten gestern einen Workshop, habe gesagt, dass er sich von Kaugummi-Themen lösen. Kaugummi-Themen sind für mich ausgekauft, die haben kein Geschmack mehr und satt wird man davon auch nicht mehr. Die müssen einfach, Entschuldigung, ausgespuckt werden in die Mülltonne. Da darf sich auch nicht mehr drum gekümmert werden. Das bringt nichts jetzt irgendwelche. Das ist das was ich für mich mitgenommen habe. Es bringt nichts irgendwelche Provisorien künstlich am Leben zu erhalten und da noch mehr Geld reinzustecken, sondern man muss die einfach damit zufrieden geben, dass das dreißig Jahre alte Tools sind und Systeme über Prozesse sind und die sind jetzt einfach an der Zeit zu sterben, die müssen gehen. Das ist einfach nicht mehr das. Die Diskussion zu führen, ob man das jetzt noch mal irgendwie auf ein neues System umbaut. Nein, da muss man sofort zerschlagen und sagen: "Nein, vergiss das. Nehmt das Geld und investiert es in die Zukunft, weil ihr investiert immer nur in etwas was 1986 kreiert wurde." Das ist halt das was ich für mich mitgenommen habe. Man muss nur wissen, dass ich jetzt in Zukunft meine Abteilung hier verlassen werde. Ich gehe in die Logistik und in der Logistik erhoffe ich mehr… Also ich habe gesagt: "Okay gut, hier ist jetzt vieles gemacht worden. Es wird auch weiter gearbeitet an den ganzen Themen." Ich erhoffe mir, dass wir in der Logistik mehr Anwendungsanfälle für Innovationen haben. Weil ich ein Mensch, der möchte gerne innovativ arbeiten und in der Logistik gibt es halt sehr viele riesengroße Datenmenge, die überhaupt nicht aufbereitet sind. Also da werde ich versuchen, ich gehe auch direkt ins Raid-Rand-Up Projekt, also wo wir Datenmengen schneller verarbeiten müssen. Da werde ich versuchen vielleicht Lösungen aus dem BizLab mit zu integrieren. Das sieht noch katastrophal aus. Das ist eine gute Spielwiese, aber die Leute sind alle unter 35, muss man ganz eiskalt sagen und die haben alle Bock auf Innovationen und das sind auch andere Sachen möglich, wie Dronen, die Kleinteile aus dem Materialwirtschaftszentrum in Hausbruch hier herfliegen und dadurch Zeit sparen oder die Emissionen, die der große LWK, der nur 3 Schellen fährt, wegreduzieren oder Automated Guided Vehicle, habt ihr im BizLab und im ZAL ja auch schon gehabt für die Logistik, dass man automatisch fahrende Sachen hat, die die Verbrauchsmaterialien dann bringen, wenn du sie brauchst und nicht mehr

verlassen musst. Weil und das ist ganz klar, es wird immer mehr Flugzeuge aufm Markt benötigt, der Ramp up, den wir bis 2020 zu fahren haben, das ist fast gar nicht zu schaffen mit den alten Prozessen, die wir heute haben. Es muss klarwerden, dass jetzt für 2020 investiert werden muss. Jetzt ist der richtige Moment. Das ist nicht 2018, sondern das ist 2017. //mhm// Wir müssen das in zweieinhalb Jahren schaffen. Ich glaube auch, dass wir immer schneller werden und ich glaube auch, dass da oben sich jetzt gerade im Kopf von Airbus viel tut mit: "Ich verbinde mich mit dem Silicon Valley, hol mir Führungskräfte ran, die in Unternehmen gearbeitet haben, die sich mit Datenmanagement und Innovationen auskennen und die wissen, dass man Sachen auch mal wegschmeißen muss." //mhm// #00:26:14-6#

Sandra-Luisa Moschner #00:26:14-6# Nur noch einmal ganz kurz um das zu verstehen, weil ich das ganz interessant finde mit dem Jobwechsel jetzt, dass du da anderes Potential siehst. Wodurch wurde, ja, diese Idee initiiert? Kannst du das noch so zurückführen? Waren die jetzt irgendwie.... #00:26:28-6#

P4#00:26:28-6# Mein Jobwechsel jetzt an sich? Also es war tatsächlich so, dass ich einen innovativen Bereich gesucht habe, wo ich mich weiterentwickeln kann. In der *[Fals]* war das schon relativ viel, wir sind jetzt aber durch. Also dieser ganze Designprozess, es kommen zwei große Roboter jetzt in die *[Fals]*, die produzieren vollautomatisch einen ganzen Frame. Die ziehen die Daten da raus für statistische Analyse, alles noch sehr statisch. Noch nicht richtig cool, wenn ich das mal so sagen darf. Ich war im Gespräch mit einer Dame, die heißt Meril, vielleicht kennt ihr die. Die ist Digitalization Quality Manager, die muss sich darum kümmern die Digitalisierung voranzutreiben. Auch der habe ich schon in die Wiege gelegt, doch mal bitte sich mit dem BizLab und anderen Firmen auseinanderzusetzen und nicht immer versuchen alles selber zu programmieren. Ja also mehr: "Kauft ein von Unternehmen, die es draufhaben." Was Airbus gerne macht, die schreiben *BRD,* geht dann los, sucht sich eine Firma. Die Firma programmiert es und nach zwei Jahren ist das Thema durch. Es wird übergeben und es ist einfach Schrott. Ja, es ist halt Out-House programmiert und In-House angewendet, dass kann kaum funktionieren. Das funktioniert meistens nicht. Funktionierte 1980, wo man noch nicht so viele Anforderungen hatte. Zurück zum Jobwechsel: Ich habe tatsächlich einen Bereich gesucht, wo man sich richtig austoben kann und dann habe ich das natürlich überall hin kommuniziert und irgendwann kam dann jemand, der sagte er hat eine neue Abteilung. Also die Abteilung, die ist wirklich neu, die existiert noch nicht bei Airbus, die wird erst in drei Monaten gegründet und wir müssen den Raid-Rand-Up und alle neuen

Läger, die wir haben, umgestalten und heute ist es so, dass noch Leute mit Papier losgehen und dann die Teile aus den einzelnen Kästen nehmen, in den einen Kasten legen, dann mit mehreren Teilen zusammen mischen und das es dann am Ende irgendwann richtig rauskommt. Hier zum Beispiel sehe ich das Potential, wenn man einen Algorithmus hätte, zu sagen: "Am Ende sieht das so aus und so sind die Eingangsgrößen. In der Sekunde kommen die Bauteile rein, zwanzig Minuten später kommt eine Lieferung, die hat viel mehr Material, aber das brauchen wir erst drei Tage später." Wenn man zwischen Anwendung am Flugzeug und Eingangsgröße ins Lager einen Algorithmus finden würde, der quasi aus einzelnen Tönen eine ganze Melodie macht, könnte man meiner Meinung nach, genau das Richtige im richtigen Moment am Bauplatz anliefern. Nicht wie heute, wo ich andauernd irgendwelche Fehlteile habe oder Teile, die ich brauche, in einer viel zu großen Menge. //mhm// Genau das wäre mein Wunsch, eine Firma... Also wir möchten gerne den heutigen Supplier Kühne+Nagel und eine innovativere Supplier haben. Also wir würden gerne solchen Firmen wie DHL, die sowas können, oder Amazon. DHL lässt ja schon Drohnen fliegen oder wir gucken auf unsere App und wissen wo unser Paket ist. Wir wissen heute nicht... #00:29:25-1#

Lena Bödeker #00:29:25-1# Das gibt es aber auch ziemlich viele Start-Ups für. #00:29:27-1#

P4#00:29:27-1# Das gibt es auch sehr sehr viele Start-Ups, die machen auch so Drohnen-Transporte und so was. Natürlich ist auch das Problem, dass hier auch große Flugzeuge fliegen und wenn hier eine Drohne eine Landebahn kreuzt könnte es rein rechtlich Probleme geben, aber wenn die zum Beispiel außerhalb ein Teppichlager anfliegen würden, das ist weit genug weg von der Landebahn und würde da das Material abgeben und hätte da nur eine E-Karre oder AGV vielleicht sogar, was automatisch fährt, was immer die Teile rein und raus fährt. Das wäre super und wenn ich dann noch Lösungen hätte, wo ich auf einer smarten App sehen kann: "Wo ist denn gerade mein Bauteil? Stockt das gerade? Steht das im Stau oder ist es vielleicht gar nicht geliefert?" Also das sehe ich heute nicht und da hoffe ich in den nächsten fünf Jahren da das Lager mit meinem neuen Team, ich bin nicht der Chef, aber mit meinem neuen Team da auf Spur bringen kann. Also wir wollen ein innovatives Lager haben. Ganz viel Innovation wollen wir einführen. #00:30:20-9#

Sandra-Luisa Moschner #00:30:20-9# Aber der Wechsel wurde jetzt initiiert durch das Projekt mit dem BizLab, sondern das hattest du vorher schon? #00:30:26-8#

P4#00:30:26-8# Ich bin vorneherein ein Mensch, der Bock auf Innovationen hat, alles verknüpfen möchte und so weiter und so fort. Ich rege mich zum Beispiel tierisch darüber

auf, dass es nicht erlaubt ist, dass ich auf meinem Smartphone eine App installieren kann, dass ich meine E-Mail lesen kann, weil ich einen deutschen Vertrag habe. Was ist das? Klar ist das BizLab ein Treiber gewesen um zu sagen: "Gut, dieses Unternehmen ist noch nicht verloren in Sachen Innovationen. Da gibt es noch das ZAL, BizLab und ein paar Bereiche bei Airbus." #00:30:54-3#

Lena Bödeker #00:30:54-3# Es gibt doch gerade neue Handys, da gibt es doch... #00:30:54-0#

P4#00:30:54-0# Ja, aber wo sind wir denn? Wir haben doch schon Smartphones seit sieben Jahren? #00:31:01-1#

Lena Bödeker #00:31:01-1# Also einige hatten immer noch kein Smartphone. #00:31:02-8#

P4#00:31:02-8# Ich habe auch noch kein Smartphone. Ich habe jetzt mein eigenes Smartphone, darauf kann ich meine E-Mails lesen, weil der am anderen Ende der Leitung nicht verstanden hat, dass ich einen deutschen Vertrag habe. Also ich habe "Jo" gesagt und er hat "No" verstanden. Das ist natürlich sein Problem, aber das kann doch nicht wahr sein. Also wenn ich mir andere Unternehmen angucke, Unilever zum Beispiel, da arbeitet meine Cousine. Das ist total verknüpft das ganze Unternehmen, die sind alle untereinander verlinkt, die wissen alle wer gerade wo ist, welche Präsentation gerade, was der Kunde fordert, welcher Kunde gerade nicht zufrieden ist. Das ist Airbus leider sehr weit hinten und Airbus muss auch wissen, dass wenn wir uns da jetzt nicht Mühe geben kriegen wir in Zukunft tierische Probleme weiterhin unsere Marktkompetenz zu behalten, weil andere Unternehmen sind innovativ im Verknüpfen und Verlinken und sehen ihre Probleme schon, bevor sie hochkommen. #00:31:53-2#

Sandra-Luisa Moschner #00:31:53-2# Ich frage mich ja jetzt gerade, warum du denn zu Airbus gegangen bist? #00:31:57-7#

P4#00:31:57-7# Ich habe ja mal Flugzeugbau gelernt, als Erstes. Man muss sagen, ich bin gelernter Flugzeugbauer. Ich bin auch noch im Herzen ein Mensch, der Flugzeuge bauen will. Also wenn jetzt jemanden kommen würde und würde sagen: "Wir haben ein ganz großes Problem, Stephan. Wir brauchen jemanden der da unten hilft Flugzeuge zu bauen.", dann würde ich sagen: "Jo, ich geh da runter und baue auch wieder Flugzeuge. Ist gar kein Problem." Man braucht doch eine Spielwiese. Was nützt es mir, wenn ich jetzt bei Google oder einem anderen Unternehmen anfangen würde? Die können doch alles schon. Hier kann

ich mich austoben, wie mein Chef immer sagt. Hier ist ein unglaubliches Potential. Meine Güte, ich laufe hier manchmal durch das Werk und denke: "Hier könnte man was machen, hier können wir was machen, hier können wir was machen. Wie geil wäre das?" #00:32:38-4#

Sandra-Luisa Moschner #00:32:38-4# Du hast die Motivation anscheinend noch nicht verloren. ((lacht)) #00:32:41-5#

P4#00:32:41-5# Man sieht es, wir kriegen jetzt eine vierte *[Fals]*. Diese neue *[Fals]* ist komplett mega innovativ, das wird sich alles ändern. Ich hoffe, dass wenn diese *Fals*, dass das so eine Sperrspitze wird. Der Diamant von einer Speerspitze, wo alle hingehen und sagen: "Oh, scheiße. Wo sind wir denn jetzt hier?" Dass alle wach werden und sagen: "Ey, das kann doch nicht wahr sein, dass wir das hier visualisieren, ich will es auch visualisiert haben. Ich will auch mein Material bereitstellen. Kein Bock immer den ganzen Kram auszupacken oder falsch zu kriegen." Ich hoffe, dass diese *Fals* 4, wir haben das damals ja als Step Change Projekt gekauft und als Turn-Key-Solution. Also die Idee war man dreht den Schlüssel um, man hat eine neue Flugzeugproduktion. Das hat nicht ganz funktioniert, weil Flugzeugbau doch noch nicht so einfach ist. Aber ich halte das Produkt Flugzeug für ein sehr interessantes Produkt. Es ist einzigartig in dem Sinne. In der Funktion und in der technischen Lösung. Da wird sich automatisch sehr viel weiter entwickeln und ich sehe es an anderen Werken, die schon vorher umstellen mussten, aus Gründen, zum Beispiel Stade musste sehr früh umstellen, weil die halt Kohlefaser und Kohlefaser hat sehr stringente Prozesse, die sie einhalten müssen: Temperatur, Luftfeuchtigkeit. Die müssen ihre Daten überwachen, wie lange etwas gebacken ist. Das ist super wichtig, dass ein Paket so und so dick ist. Die haben 10.000 Messpunkte an einem Seitenleitwerk, das kommt automatisch diese Klappe für innovative Unternehmen, die geht automatisch auf. Hier wird sie hoffentlich jetzt auch aufgehen, wenn die *Fals* 4 kommt und wenn man feststellen wird, dass die ganzen Läger auch auf jeden Fall gut für Innovationen sind. Vielleicht nochmal so als Abschluss: Ich weiß auch, dass in der Zentrale sehr viele Leute sitzen, die sehr viel Geld kosten. Meiner Meinung nach bringt es aber nichts, wenn man 40 Projekte launched und nur eins ankommt, dann lieber 10 Projekte starten und da das ganze Geld reinstecken und die ganze Energie reinstecken. Also das heißt auch nicht, dass Leute in der Zentrale überflüssig sind, sondern was nützt es mir, wenn ich 40 einzelne Projektleiter habe und jeder will sein Thema weitertreiben, die blockieren sich untereinander, die blockieren die Einstiege für Start-Ups. Anstatt zu sagen: "Ich reduziere das jetzt auf meine..." Das ist jetzt passiert mit Quantum, ja.

Man hat gesagt: "Okay, wir werden jetzt irgendwie 10 Projekte launchen, die wirklich was bei Airbus verändern und die pushen wir richtig." Die haben dann natürlich auch das Geld und die Möglichkeit mal zu sagen: "Ich kaufe jetzt mal das hier ein. Ich kaufe jetzt mal das ein." und nicht zu sagen: "Ich muss einen Business Case rechnen, ich muss die Savings bestätigt haben. Ich muss das und das und das haben." Es gibt da Unternehmen, die sagen sich, dass ist sogar glaube ich unser Mitbewerber Boeing, weiß ich auch, dass es da so gewisse Analysen gibt, da steht drin, dass Boeing das macht: "Wir kaufen uns das einfach ein. Es ist egal ob das jetzt Geld kostet oder nicht. Ich will das einfach haben. Ich will der sein, der es kann." Es ist genauso wie zu Hause: "Ich kaufe jetzt den geilsten Fernseher." Es bringt mich ja eigentlich nicht weiter, aber: "Ich will jetzt, dass ich meinen Fernseher mit meinem Handy und mit dem verlinken kann und ich will, dass ich über den Fernseher alles Mögliche an Informationen ranziehen kann. Internet-Surfen und so weiter und so fort. Börsen-News." Wahrscheinlich noch intelligent, also ich frage mich nur, wann Apple den ersten richtig großen Fernseher rausbringt. Das fehlt eigentlich noch. So, aber das ist halt so der Hintergrund, wo ich so denke: "Kann doch nicht wahr sein, dass wir vierzig Projektleiter haben, alle kein Geld haben, alle keine Möglichkeiten haben. Lasst uns doch zehn Projektleiter haben und jeweils drei Leute, die noch richtiges Empowerment haben und die Kohle für vierzig Projekte verteilen wir auf zehn und können endlich mal was umsetzen." //mhm// In dem Moment, wo wir die schneller umsetzen können, kriegen wir relativ schnell Cash Inflow, also können Geld sparen oder Prozesszeiten sparen und da könnte man wieder Reinvestment machen in neue Projekte. //mhm// Eine Lösung aus dem BizLab kostet gar nicht so viel direkt. #00:36:35-8#

Sandra-Luisa Moschner #00:36:35-8# Das kann ich nicht sagen.

Lena Bödeker: Günstiger als viele Alternativen.

Sandra-Luisa Moschner: Das stimmt. #00:36:40-1#

P4#00:36:40-1# Klar, die wollen natürlich das Airbus-Logo auf der Seite haben als Kunde und wir wollen die Lösung relativ schnell und einfach haben. #00:36:50-4

Lena Bödeker #00:36:50-4# Eigentlich win-win.

Sandra-Luisa Moschner: Super.

Lena Bödeker: Haben wir alles?

Sandra-Luisa Moschner: Also von meiner Seite aus ja. Vielen Dank! #00:37:01-7#

P4#00:37:01-7# Ich hoffe, ich konnte helfen. #00:37:01-7#

Sandra-Luisa Moschner #00:37:01-7# Ja total!

#Transcript P5 – Airbus - 11.04.2017

Position: Vice President – Engineering Cabin & Cargo

Transkription des Gesprächs mit P5 (Airbus) – 11.04.2017

Jannis Menebröcker: Darf ich eine Frage vorab stellen, dass du dich selbst nochmal und deine Aufgaben im Konzern einmal Vorstellst.

P5: Ja ich bin P5. Ich bin seit 32 Jahren im Bereich Kabine und Cargo. Meine Themen sind immer gewesen Kabine und Kargo als Ganzes, also nicht so als commodity. Commodity wären Sitze oder Toiletten, also ich hatte immer Kabine overall Themen gehabt im weitesten Sinne. Eigentlich was man heute als Kabinen Architekt bezeichnen würde, damit habe ich im Prinzip angefangen. Das hieß damals noch nicht so. Sonderaufgaben, so hieß das damals. Ich habe in allen zivilen Airbus Kabinen Tätigkeiten gehabt. Ich habe gearbeitet von Future Projects bis Auslieferungen an den Kunden. Ich hatte Projektleitungen über viele Jahre in relativ großen Projekten. Ich war Kabinenarchitekt in 3 Flugzeugprogrammen und bin jetzt mittlerweile der Executive Expert Overall Cabin. Das ist eine Stelle auf Airbus Gruppenebene. Es gibt einen einzigen der für Kabine overall im Konzern zuständig ist als Experte, und das ist meine Rolle. Meine Themen sind zwischen Feuerlöschen bei Serien, Themen bis hin zu Innovation voranbringen, Wissen verteilen, Leute anschieben, Leute unterstützen, als das ist ein ganz breites Feld was ich an Themen habe. Und es ist ein bisschen Tagesgeschäftsbetrieben, also wenn es nicht gerade irgendwo brennt, dann habe ich Luft und kann eben andere Sachen machen. Also ich weiß es immer nicht so genau, was ist das nächste Viertel Jahr.

Lena Bödeker: Das ist ja auch so die Rolle der Experten, dass sie wirklich ein bisschen Zeit haben sich auf neue Projekte einzulassen und so weiter.

P5: Ja also man muss das halt sehen, also ich bin da sehr breitbandig unterwegs und habe das aber von der Pike auf gelernt und da bin ich auch richtig und das macht Spaß. Und da gehören eben auch solche Sachen dazu wie den Erfolg zu haben wie den Cristal Cab Award.

Und ein Teil meiner Aufgabe ist es eben auch dafür zu sorgen, dass das Wissen mal dokumentiert wird. Und jetzt in diesem Fall, dass Methodenwissen wie man Innovationsprojekte so hinkriegen kann, dass sie Awardfähig werden. Meine letzte Rolle vorher war, ich war der Innovation Architekt für Kabine und habe diesen Innovation Prozess vorangetrieben und habe dafür gesorgt, dass das ADS Space das Tool ist mit dem wir arbeiten und habe den Constantin da ziemlich unter Feuer gehabt, damit er das Tool dann auch Bedienerfreundlich macht.

Lena Bödeker: Ist ja jetzt ganz gut schon. Ich habe immer noch ein paar Sachen gefunden, die noch nicht ganz perfekt sind aber es ist schon wesentlich besser.

P5: Ja klar, aber das war vor 2 Jahren noch nicht so. Man muss solche Tools ja auch eine Chance geben. Also aus der Ecke komme ich auch. Ich habe 160 Patente für Airbus, um vielleicht 50-60 Ideen abzusichern. Also ich bin ein unruhiger Geist.

Lena Bödeker: Okay einmal wollte ich so zum Verständnis abfragen, wie du das BizLab siehst. Also wie ist dein Verständnis vom BizLab? Wozu ist es da? Wie läuft das Programm ab?

P5: Also ich habe das allgemeine Bild, dass gute Ideen finden und fördern. Das könnte man als Motto für das BizLab ohne weiteres nehmen. Wobei es in diesem Falle eben nicht um die großen Firmen geht, sondern da geht es eben um den Nachwuchs Letzen Endes. Wobei Nachwuchs nicht unbedingt unter 20 Jahre alt sein muss. Also Nachwuchs sind für mich die Leute, die nicht so etabliert sind als größere Firma, sondern Leute die ihre Idee so cool finden, dass sie die voran bringen wollen und dafür durchs Feuer gehen. Und das aber, weil sie finanziell und räumlich nicht ordentlich ausgestattet sind und methodisch eben keine Firma dahinter ist und sie es deshalb schwer haben, Start-up eben. Also wie die sich dadurch kämpfen müssen mit ihrer Idee. Und das ist halt die Möglichkeit mit denen in Kontakt zu treten. Das ist für mich eigentlich so das Hauptthema dabei. Man muss sie jetzt nicht hosten in dieser Form. Es ist natürlich eine elegante Form, um mit denen im Dialog zu bleiben. Also der erste Kontakt ist ja das eine, und dann aber die ein bisschen zu begleiten. Das hat ja Vorteile für die Firma. Einmal ist das eine seriöse Idee? Wird die seriös weitergetrieben? Ist das was womit wir uns im Anschluss beschäftigen können? Also für uns sind da ja Vorteile mit verbunden, dass wir die Leute nicht nur einmal anhören, sondern auch begleiten ein gewisses Stück. Und naja für die Start-ups ist es eben insofern ganz schön, wer eben eine tolle Idee hat möchte ja nicht, dass wenn die Idee soweit ist und damit was machen kann von

der Idee getrennt werden und jemand anderes übernimmt die dann. Das ist ja öfter etwas was passiert bei Excel writern, nicht unbedingt 100% aber wenn dann ein gewisser Prozentsatz an Wegzoll gezahlt werden muss, dass man da überhaupt reinkommt und mitmachen kann. Das passiert eben hier nicht. Hier fühlt man sich fair behandelt würde ich jetzt mal sagen und das Konzept ist ja eher durch ein faires Behandeln dann die Bereitschaft zu fördern, dass das mit uns dann eben weitergemacht wird und nicht mit dem Konkurrenten oder sonst irgendwem. Ich denke, dass ist ein vernünftiger Antritt, weil das einfach menschlich vernünftiger ist, weil das eh schon eine schwierige Situation ist für die Start-ups in der die sind. Das Familienleben dürfte da relativ zu kurz kommen, sonst wären die keine Start-ups. Das sind typischerweise Firmen die arbeiten bis der Arzt kommen, ständig, immer, weil sie eben für ihre Idee brennen und das Ding durchbringen müssen. Das sind Leute die mit einer guten Idee in einer echt schwierigen Situation sind und die glaube ich auch davon profitieren, dass sie fair behandeln werden. Und zum Schluss glaube ich ist die Chance auch, dass das auf uns sich dann auch abfärben wird, indem, wenn wir die richtigen Ideen gescouted haben, dass wir dann auch eine Chance haben die richtigen Produkte zu haben.

Jannis Menebröcker: Also eine weiterführende Kooperation nach dem D Modell dann beispielsweise...

P5: Ja natürlich. Muss man auch sehen, über mein Patent Portfolio weiß ich jetzt natürlich auch wie andere mit Patenten umgehen. Es ist im Grunde genommen nicht so, dass wenn man ein Patent hat, dass der Wettbewerber nicht so ein ähnliches Produkt auf den Markt bringen kann. Erstens mal dauert das Jahre bis man so ein Patent durch hat, und alle versuchen irgendwie in die gleiche Lücke zu stoßen und gehen das Risiko ein dann eventuell was zu verletzen. Aber zu dem Zeitpunkt dauert das eben noch 5-6 Jahre. Aber wenn eine Idee irgendwo mal gezeigt wird, dann hat der Wettbewerb das Ding in einem Jahr nachgebaut. Und die versuchen natürlich das irgendwo drum herum zu kommen mit einem Gewissen Risiko. Das Risiko ist bei Startups natürlich auch da. Die haben eine Idee und irgendwer kommt dann und macht das ähnlich und kann die by passen. Das ist immer das Risiko, deswegen ist der Vorteil bei diesen Startup Vorgehensweisen ist, dass wenn sie das Ding durchziehen, dann haben sie eben auch einen gewissen zeitlichen Vorsprung bevor das von anderen nachgemacht wurde. So und das ist für uns eben auch wieder nicht schlecht. Wir leben davon, dass wir immer wieder neue Ideen, neue Innovationen auf den Markt bringen. Und für mich ist eine Innovation eine Idee die zum Produkt geworden ist. Sonst ist es eine Idee und eben keine Innovation. Wenn da nichts rausgekommen ist was man als Produkt hat

ist es eben keine Innovation. Und eigentlich müssen wir, wenn ich mir jetzt angucke was auf dem Weltmarkt so passiert, dann wird das auch besonders wichtig, dass zu sehen. Wir müssen durch den zunehmenden Druck von den neuen OEMs die da kommen. Die Chinesen sind dabei, die Japaner sind dabei, die Russen sind dabei. Die arbeiten teilweise mit den gleichen Lieferanten wie wir. Also die grundsätzlichen Flugzeuge, die dabei rauskommen, die müssen jetzt nicht schlecht sein. Die haben da Potenzial, dass das vernünftige Produkte werden nach einer gewissen Anlaufphase und um da Schwächen rauszuholen, müssen das auch eigentlich gute Produkte werden können. Das heißt der Druck wird stärker bei uns. Und durch was können wir uns denn unterscheiden? Indem wir dann diejenigen sind, die die innovativeren sind und die die immer neue Sachen bringen. Das wird aber zunehmend schwerer. Alle wissen natürlich auch wie design-thinking funktioniert. Das heißt also, welche Chance haben wir denn tatsächlich? Die Chance die wir haben ist, dass wir uns halt breit aufstellen und gucken wo sind die guten Ideen. Und dass ist ja das was wir praktisch machen. Wir sind ja jetzt nicht nur im BizLab unterwegs. Wir machen Innovation mit Suppliern zusammen, wir machen Innovation mit Hochschulen zusammen. Wir machen in eigener Sache Innovation, Protospace als Beispiel dafür. Wir sind sehr breit aufgestellt, eben auch im Bizlab und nutzen alle Kanäle um die guten Ideen auch tatsächlich herauszufiltern. Und das ist die Chance die wir haben. Darüber Letzten Endes immer wieder die Nase vorne zu haben. Über Innovation. Die Nase vorn haben ist leider ein Thema was kurzlebig ist, weil es immer Nacharmer gibt und die guten Ideen 2-3 Jahre später sind die überall dann da und dann muss man schon wieder die nächste gute Idee haben. Also man ist da auch ständig in so einem Hamsterrad drin. Und wenn man da nicht strategisch vorgeht und nicht guckt, dass man diese Kanäle hat, dann macht es einem das Leben ja noch schwerer. Aber wenn man da strategisch vorgeht und guckt „wo sind denn die guten Ideen?“ und sie da abholt wo sie eben sind dann geht es eben auf seine Art und Weise und dann guckt „was lässt sich jetzt weiter verwerten?“ dann ist man da auf dem richtigen Weg. Das ist ja das was wir auch machen. Mit Lernen parallel zu dem Erschaffen. Das BizLab ist ja heute auch schon nicht mehr das was es vor 2 Jahren noch war, weil ihr ja auch schon dazu gelernt habt auf allen anderen Feldern ja auch.

Jannis Menebröcker: Würdest du das Lernen dann eher als technologisch beschreiben? Also dass ihr schaut, welche Ideen die Startups haben, ob die technologisch weiter sind? Oder auch methodologisch, also auch Arbeitsweisen der Startups, die dann in irgendeiner Art und Form im Konzern übernommen werden?

P5: Das kann man jetzt nicht trennen. Das eine ist, dass wir sowohl den Druck haben kürzeren Entwicklungszeiten fertig zu werden: Das ist ja die Methodenseite Letzten Endes. Und dann ist es aber auch die inhaltliche Seite, auf der Technologie Seite. Wir sind heute aber auch mehr getrieben als wir es früher waren. Also wir haben, wenn ich mal 20-30 Jahre zurückdenke und man guckt sich nur mal ein Smartphone an als Beispiel. Also alles das was aus der Unterhaltungselektronik gekommen ist. Da waren ja die Innovationszyklen vor 30 Jahren noch ganz anders als heute. Es gibt ja heute alles innerhalb von einem Jahr oder einem halben Jahr, dass die nächste Generation von solchen Geräten schon da ist. Der Druck ist einfach groß, weil die Leute erwarten, dass die während des Fluges sich genau so verhalten können wir zu Hause und wenn da einer an Bord nicht surfen kann. Wir haben heute schon die Bereitschaft, dass die Leute zwar enger sitzen können aber dafür auch surfen können. Vor 30 Jahren wäre keiner auf die Idee gekommen. Da gab es ja noch keine Möglichkeit. Insofern ändern sich die Sachen. Letzten Endes getrieben über das was auf dem Consumer Markt passiert.

Lena Bödeker: Nochmal kurz zum Startpunkt, aus welchem Grund hast du angefangen mit dem BizLab zusammen zu arbeiten?

P5: Das ist Neugierde gewesen am Anfang. Ich wollte wissen: „Was macht Airbus denn hier in Sachen BizLab?“ Accelerator kannte ich, aber ich wusste nicht wie die Idee ist, wie das hier läuft. Ich kannte Alex schon länger und bin von daher auch sehr früh an das BizLab Thema hier rangekommen. In Toulouse in dem BizLab bin ich aber erst gewesen nachdem ich hier in Hamburg war. Also das erste halbe Jahr ist da quasi auch an mir vorbeigegangen, bis ich dann hier einen einfachen Zugang hatte dazu.

Lena Bödeker: Und deine Rolle? Du hast gerade gesagt, du sahst am Anfang in der Jury?

P5: Naja also als hier die Pitches waren bin ich eingeladen gewesen.

Lena Bödeker: Das war für die internen Projekte oder für die externen?

P5: Das müsste in der zweiten Runde gewesen sein. In der ersten war ich beim Pitching mal dabei aber nicht in der offiziellen Runde. Da habe ich das mit verfolgt als Innovationsarchitekt. Aber so grundsätzlich habe ich natürlich ein Interesse zu sehen welche Ideen hier entstehen, weil wenn das reinpasst dann fördere ich diese Idee auch gerne weiter. Warum denn nicht?

Lena Bödeker: Wie hast du das Acceleration Programm empfunden? Was denkst du sind die größten Benefits davon oder was könnte noch verbessert werden?

P5: Ich denke mal, was ein Thema ist, man muss da schon unterscheiden zwischen den Leuten, die aus Airbus hier sind und den Leuten die von extern kommen. Erstmal sind die Startbedingungen ja ganz andere. Die Airbus Kollegen haben einen Arbeitsvertrag und haben von daher keine finanzielle Last, weil das einfach ganz normal weiter läuft. Für die ist das im Grunde genommen eigentlich eine angenehme Projektumgebung. Man muss hier nicht hinter Besprechungsräumen hinterherlaufen und man muss viele Sache nicht machen die halt Waste sind auf dem Firmengelände. Wir haben dem begegnet indem wir das (RAL??) gemacht haben, ich weiß nicht ob ihr das kennt.

Lena Bödeker: Ja ich war noch nie da aber ich habe schon von gehört.

P5: Das ist mein Baby gewesen. Das von der Taufe eben zum Projekt zu machen. Das war eigentlich aus dieser Not geboren, dass eine Menge Waste in Projekten in der Anfangsphase da ist bis überhaupt mal so ein Projekt aufgesetzt ist. Bis die Infrastruktur steht. Bis die Räumlichkeiten stehen. Bis man I-share hat und diese ganzen Geschichten. Also bis man ordentlich arbeiten kann sind schon mal 6 Wochen weg ungefähr und das wollte ich auf einen Tag verkürzen und das haben wir mit RAL unter anderem geschafft. Das Thema virtual reality und Hardware eng beieinander gekriegt, sodass man da auch vernünftig Entwicklung machen konnte. Wir hatten da früher auch schon mit Airlines gearbeitet in diesen Räumlichkeiten aber das sah halt doch sehr nach Industriehalle aus und das musste ein bisschen Kundenfreundlicher werden. Also haben wir da auch ein bisschen Farbe in die Hand genommen. Das Ganze ein bisschen angenehm gestaltet, weil wir sowieso dabei waren machte das ja auch Sinn. Aber das ist im Grunde genommen, ich sag mal jetzt nicht so viel anders wie das Thema BizLab was die eigenen Leute angeht. Eigentlich geht es darum bei den eigenen Leuten die Projektumgebung so zu gestalten, dass sie mit nicht so viel Aufwand effizient zusammenarbeiten, um ein Thema voran zu bringen. Das ist bei externen, bei Startups ja nicht so gegeben. Die haben keine Räumlichkeiten, die haben kein Büro. Die arbeiten im Zweifelsfall im Wohnzimmer bei jemandem zu Hause und wenn das Kind schreit haben sie ein Problem. Da sind auch die Startbedingungen ganz anders. Für die Startups ist das im Zweifel die erste Heimat. Das Projektteam hat das erste mal ein Büro. Das erste mal, dass die einigermaßen geregelte Bedinugen haben unter den sie ihr Ding vorran treiben können. Das können ja teilweise Stundenprojekte sein, die gerade fertig sind mit der Idee

meinetwegen ihre Masterarbeit geschrieben haben und das Ding so cool finden, dass sie das jetzt weitertreiben wollen. Die haben nichts gehabt vorher. Das ist im Zweifelsfall das erste Mal, dass die überhaupt in so einem Firmenkontext arbeiten und dann auch gleich selbstständig, da hängt ja auch noch einiges mit dran. Das überhaupt zu „wuppen“, da überhaupt durchzublicken, „wie geht das mit der Steuer?“, „was muss ich machen mit Vorsteuer Erklärung?“. Solche Dinge kommen ja noch oben drauf.

Lena Bödeker: Was ich noch fragen wollte, du hast es schon gerade kurz angesprochen, aber würdest du persönlich sagen du hast irgendwas gelernt aus der Zusammenarbeit mit dem BizLab oder den Startups oder zum Beispiel auch Retrolly?

P5: Also Retrolly ist ein sehr spezielles Thema gewesen. Ich muss vielleicht noch sagen, wenn wir das auf klassische Art und Weise gemacht hätten, dann hätten wir ungefähr den 3fachen Preis bezahlt bis zu dem Ergebnis was wir jetzt erzielt haben. Und das trotz der Reise in Richtung Brasilien, da ist ja ein bisschen was an Reisekosten auch zustande gekommen. Es hat mich eigentlich bestärkt, dass man eine Risikobereitschaft auch aktiv mitbringen muss und das auch aushalten muss. Für mich ist das Thema bei den Startups eigentlich das Thema Feel-fast eigentlich ganz wichtig ist. Das ist nicht falsch ungewöhnliche Ideen anzugehen. Das ist erstmal was Richtiges. Das ist jetzt auch nicht unbedingt so, dass die, die schon lange im Business jetzt schon alles wissen. Sondern das Lernen hört nicht auf und gute Ideen können jederzeit auch zu jedem Thema noch kommen auf die man noch nicht gekommen ist. Ich sehe da jetzt nicht irgendwelche Limits. „Das Thema ist jetzt schon so alt“ oder „Das kennen wir schon“: Das stimmt zwar alles, aber man muss immer bereit sein das auch ständig zu hinterfragen. „Was ist eigentlich der Status quo?“ „Wenn man jetzt ein Thema nochmal angehen würde, kommt man da eigentlich zum gleichen Ergebnis oder ist etwas was noch nicht ganz ausgeschöpft ist?“ Diese Bereitschaft und diese Offenheit dafür, sich dem zu stellen, das ist schon ein Thema wo wir als Organisation was lernen können, dass man eben den Status quo doch hinterfragt und dass man mit einer gewissen Risikobereitschaft an Themen herangehen muss. Man muss ja nicht über Jahre Geld verbrennen, wenn man früh feststellt es geht dann wirklich nicht. Dann wird es in der Regel auch nicht so teuer. Aber wenn man dann feststellt, dass dann doch was geht, dann macht man plötzlich was, was man sonst so nicht gemacht hätte und dann hat man auch einen Vorteil. Man muss nur sehen, dass die Vorteile unter dem Strich die Nachteile überwiegen und dann das ist das ok.

Lena Bödeker: Du hast vorhin schon erwähnt, das zum Beispiel das Pitching eine Lessons learned sein könnte, welche durch das BizLab inspiriert wurde. Das man sagt, das Pitchtraining, das setzen wir jetzt nicht nur für die Startups an sondern alle Mitarbeiter, die für einen Award vorgeschlagen sind....

P5: Ja das ist etwas, was ich in der Tat vorgeschlagen habe und auch unseren Marketingleuten zurückgemeldet habe, weil wir haben da ja den Axel Becker und anderem als Couch zum Pitchen, wenn ich das richtig weiß. Also das wäre in der Tat meine Empfehlung, wenn wir da solche Award Geschichten haben, wo die Leute einfach vor einem externen Publikum präsentieren und wir wissen sowieso vorher schon, dass das im Zweifelsfalle halt nicht die trainierten Redner sind. Manchmal hat man die natürlich. Also wenn wir jetzt bei diesen Reconfiguration Thema sind. Da hat der Christoph Gousa präsentiert. Das ist einer aus dem Marketing Bereich, der macht das ja andauernd. Für den ist das ja nichts Neues gewesen. Aber andere, die das eben nicht besonders oft machen. Da weiß man ja vorher, was für Leute das sind. Dass man da einfach guckt und feststellt, dass da einfach noch ein Bedarf ist und diesen dann auch bedient und aktiv den Leuten diese Unterstützung zukommen lässt. Denn diejenigen, die mit Herzblut dabei sind, die können eigentlich ein Thema am besten verkaufen, weil sie eben emotional eine starke Bindung haben. Und wenn diesen Menschen ein gewisses Methodenwissen fehlt dann ist es nicht schlecht das noch aufzufüllen, bevor sie dieses Pitchen machen, weil das die Chancen halt stärkt. Das wäre für mich eine Lesson learned daraus. Von daher ist das für die, die hier im BizLab gewesen sind eine gute Erfahrung. Alleine schon nur die dieses Thema pitchen ist schon eine gute Erfahrung. Und eine Thema zu verkaufen, wenn man mit dem Management zu tun hat, dann weiß man, dass da die Zeit knapp ist und man muss es auf den Punkt bringen. Das muss man lernen. Das fällt einem nicht unbedingt in die Wiege.

Lena Bödeker: Glaubst du, dadurch gehen zum Teil auch Ideen verloren? Welche, die theoretisch gut sind aber die Leute können sie einfach nicht so rüberbringen.

P5: Also wenn eine Idee wirklich wirklich gut ist, dann ist es fast egal wie du die verkaufst oder nicht. Weil wenn sie einfach unschlagbar gut ist, dann kapiert das jeder Blinde. Aber wenn sie irgendwo so ist, dass man das erst noch kapieren muss und erst noch abgeholt werden muss – und da gehört ja auch eine gewisse Show mit dazu – dann macht das glaube ich einen Unterschied ja. Also in dem Falle für den Cristal Cabin Award. Da ist die Konkurrenz groß gewesen. Das ist bestimmt für die Jury nicht einfach gewesen da die

richtigen Projekte auszuwählen, weil der Abstand dürfte nicht besonders groß gewesen sein. Und wenn man so eine Situation hat, dann macht das in der Tat viel aus wie man ein Thema verkauft. Und ich glaube davon haben wir profitiert, weil wir auch gute Präsentatoren hatten. Ich war bei 2 Präsentationen selbst dabei und die dritte von Christoph weiß ich wie der die gepitched hat. Das Studentenprojekt, naja gut da ist die Konkurrenz eine andere. Da haben Studenten gegen Studenten gepitched. Und ich weiß, dass die die wir da hatten das konnten. Also ich glaube schon, dass die Kunst wie man so ein Thema verkauft uns geholfen hat auch zu gewinnen. Also da muss ja alles zusammenkommen. Da muss der gute Wille zusammenkommen, gutes Verkaufen und die gute Idee sowieso und alles muss auf den Punkt sitzen. Und dann die Diskussion innerhalb der Gruppe auch so, dass das keiner zu schräg reindiskutiert in der Jury. Da musste ganz viel zusammenkommen, um diese 4 Kategorien zu gewinnen. Da bin ich mir ganz sicher. Das wäre aber schlau, den Ingo (Wugetzer??) nochmal zu befragen, weil der ist ja in der Jury.

Lena Bödeker: Okay, von der Cristal Cabin Awards Jury?

P5: Ja genau. Der wird jetzt keine Details zu irgendwelchen Personen verraten können aber der wird vielleicht zu diesem Kontext noch was beitragen.

Lena Bödeker: Okay. Wie oft und an welchen Schnittstellen warst du mit dem BizLab im Kontakt?

P5: Ich bin hier alle 6 bis 8 Wochen im BizLab gewesen. Das ist jetzt ca. mein 10. Mal.

Lena Bödeker: Also war das schon recht intensiv.

P5: Naja es waren jetzt nicht immer aus Gründen des Austausches. Es waren auch Dinge der der Demo Day oder die Eröffnungsveranstaltung oder Alex Verabschiedung, also das ist schon mitgerechnet.

Lena Bödeker: Und jetzt gerade mit Retrolly, wie oft hast du dich mit denen getroffen?

P5: Also das ist sehr viel über Rebex gelaufen. Das war, weil die immer so weit weg waren. Das war eine wöchentliche Webex und immer, wenn ich Zeit hatte war ich dabei. Das ist doch schon einige Male gewesen. Der Matthias reist schon deutlich mehr.

Lena Bödeker: Kannst du dir vorstellen, was jetzt auch durch die Zusammenarbeit mit dem BizLab oder eben auch mit Retrolly, wir sehen das immer so zusammen, wie hat sich das auf deine Arbeit und dein Umfeld auf der Arbeit ausgewirkt?

P5: Also ich glaube zu meiner persönlichen Arbeit hat das einen relativen geringen Einfluss gehabt, wenn ich ehrlich bin. Wie gesagt, über das Thema RAL haben wir eine ähnliche Vorgehensweise etabliert wie hier und das habe ich dann genutzt im Zweifelsfalle, wenn ich dann mit internen was gemacht habe dann eben dort. Eigentlich ist es jetzt so ein bisschen die Übertragung gewesen. Ich habe mich allerdings mit dem Thema Design Thinking und BizLab und ZAL und Protospace insofern auch ein bisschen tiefer befasst, weil ich Vorlesungen gehalten habe zu diesem Thema. Im Innovation Cyrcle oder bei der TU Haburg habe eine Vorlesung gehabt dazu und zu anderen Gelegenheit. Ich bin da auch Redner gewesen über diese Themen und habe dann mit Alex oder Ray oder wer immer gerade so verfügbar war mich dann unterhalten. Im täglichen gibt es irgendwas neues, „was habt ihr verändert?“. Ich habe damit auch meine Präsentation, die habe ich ja über 2 Jahre öfter mal gehalten. Die habe ich ja auch immer wieder auf dem neusten Stand gehalten. Also ich habe schon zugesehen, dass ich da die Veränderung mitbekomme und habe dann schon mehr verstanden als ich am Anfang gedacht hätte. Also am Anfang war mir das mit dem BizLab schon ein bisschen suspekt, weil ich dachte „wieso brauchen wir das jetzt eigentlich?“, „können wir das auch nicht anders machen?“. Ja hätten wir anders machen können aber es ist einfach viel unbürokratischer hier. Allein das Theater mit dem Osttor immer durch und allein das anmelden und im Werk findet man dann nicht die Besprechungsräume und das ist für Startups total kompliziert wenn sie das wirklich auf dem Firmengelände machen wollen wird das wirklich kompliziert und hier ist es eben nicht kompliziert. Man hätte es anders machen können aber es ist einfach pragmatischer so. Das ist das was mir gefallen hat, weil das ein pragmatischer Ansatz ist. Einer wo nicht von Vornerein nicht schon unter dem Strich schon eine schwarze Summe stehen muss, sondern wo man einfach gesagt hat „okay, wir gehen das Risiko jetzt mal ein und lernen mit diesem Thema und werden das schon über die Zeit dorthin entwickeln wie es uns am meisten hilft. Und das ist eine ziemlich coole Idee. Und die ist sehr ungewöhnlich für Airbus. Normalerweise muss man hier erst immer den Business Case klar haben und alles Mögliche bevor irgendwas mal gestartet werden kann und hier wurde akzeptiert, dass man sich da auf eine Reise begibt und das man diese Reise dann vernünftig abschließt, indem man dann da was dazu gelernt hat und das Thema weiterentwickelt hat.

Das ist ein ziemlicher cooler Antritt der auch für andere Themen in der Firma, glaube ich, sehr brauchbar wäre. Das ist das was wir auch lernen können hier vom BizLab.

Lena Bödeker: Einfach der Ansatz, Dinge mal direkt zu machen.

P5: Wenn man sich jetzt von unserem CTO anschaut, der ist ja dabei den Leuten auch das zu erklären, dass man mehr Risiko gehen muss in einer frühen Phase. Das kann man sich spät nicht leisten, weil da ist dann zu viel Geld involviert. Da muss es sauber durchlaufen und da ist es auch richtig, dass wir da stringente Managementtrainings haben und die ganze Standards alle da sind und das wir das Projekt auf eine andere Art und Weise abgearbeitet werden kann. Da kann dann auch mal einer einsteigen, falls mal einer ausfällt und es ist einfach eine Risikominimierung für diese Firma was Projekte angeht, aber das gilt jetzt nicht in der frühen Phase. In der frühen Phase kann man damit eigentlich ein Thema sofort Tod machen, wenn man gleich alles Wissen will und den Business Case schon auf die Nachkommastelle gerechnet haben will, weil vieles weiß man am Anfang auch noch nicht. Da ist viel mehr Bauchgefühl dabei und muss es halt aushalten. Man muss halt eben mit einem gewissen Risiko dann leben. Aber man muss es verfolgen, damit solche Themen, wenn sie nicht gut sind dann auch nicht so lange etwas kosten.

Lena Bödeker: Noch kurz dazu: Hast du viel mit Mitarbeitern und Kollegen darüber gesprochen was hier im BizLab passiert oder was hier so gemacht wird? Gab es da irgendeinen Austausch?

P5: Also den Austausch gab es schon mit ein paar Kollegen. Zum Beispiel ich war eine Weile hier im Zeil, also direkt in der Nachbarschaft gewesen. Unter dem Strich war eine gewisse Neugierde da und die Bereitschaft das mal abzuwarten, wie weit das Thema getrieben werden kann. Eine positive Offenheit war da und es gab ja auch Projekte, die aus der Mannschaft heraus hier reingegangen sind, weil sie hier gute Arbeitsbedingungen gefunden haben. Also das ist positiv besetzt. Wenn das der Kern der Frage ist.

Lena Bödeker: Ja also das wäre die nächste Frage: Wie würdest du persönlich dann das BizLab bewerten, also das Programm auch an sich? Würdest du da sagen, es ist bisher alles ganz gut oder es entwickelt sich gut oder?

P5: Naja also es war mir am Anfang so ein bisschen komisch, dass Kabinenthemen in Toulouse gemacht wurden bis sie dann kapiert haben, „ok, es waren nicht alle BizLabs zum gleichen Zeitpunkt da“ und wenn du halt ein Projekt hast dann ist die Frage „wartet man bis

man ein Projekt startet bis das BizLab gebaut ist oder machen wir das Projekt, weil es ein cooles Projekt ist?“. Und dann hat man sich halt entschieden, und das war dieses Butterfly Thema, dass coole Projekt zu machen, und das ist ja auch richtig so. Ich meine, wieso denn nicht in der frühen Phase? Es ist eigentlich nicht ganz wichtig wo man damit startet. Wichtig ist, dass wenn man dann arbeiten die richtigen und wichtigen Links in die Firma hier stellt. Und das war dann natürlich ein bisschen komplizierter, weil da hat man eine richtig coole Idee gehabt aber die eigentlichen Ansprechpartner saßen halt hier im Hamburg. Das war dann ein bisschen buckeliger für das Team. Aber okay, das war die Anfangsphase und ich denke das hat man dann gelernt, dass es Sinn macht die Themen so zu platzieren, dass sie vom Arbeitsfluss her mit möglichst wenig Reibung behaftet sind. Aber auch das ist ja ein Lernthema. Ich meine, man kann ja jetzt vom Stab nicht sagen, nur weil man da ein Thema hatte habe ich jetzt nicht als negativ gesehen. Klar, es gab ein bisschen mehr Reibung am Anfang, aber man wird das jetzt nicht mehr so machen denke ich mal. Da sagt man „macht das mal hier, da geht das ein bisschen einfacher.“ Das ist dann so eine Lernschleife und das gehört damit aber auch zu dem Konzept dazu. Dass man eben die Sachen die gut sind auch kultiviert und die Sachen, die nicht gut sind muss man verbessern bis sie gut sind und fertig. Am Montag haben sie alle 6 richtige, am Freitag eben nicht. Da wird man schlauer.

Jannis Menebröcker: Mir gingen noch ein paar globalere Sachen durch den Köpfen. Nicht nur auf Projekten basiert, sondern eher auf BizLab Ebene und wie du mit Startups interagiert hast. Ich möchte meine Arbeit ja mit anderen Acceleratorn vergleichen, deshalb wenn du Interesse da hättest an den Insights.

P5: Ja ich muss gleich gucken, in 5 Minuten muss ich im Auto sitzen

Jannis Menebröcker: Okay klasse, dann können wir dazu ja nochmal telefonieren.

#Transcript P6 – Airbus - 19.04.2017

Position: Composition Research

Lena Bödeker: Also, kannst du dich einmal selbst vorstellen und seit wann du bei Airbus Arbeitest und was deine Rolle ist?

P6: Ich arbeite jetzt seit 2002, also inklusive meiner Studentenzeit seit 2002. Seit 2004 bei Airbus Group im Bereich der Forschung, habe mich da in der Hauptsache mit einem Spezialgebiete beschäftigt Komposite Forschung und da diese Sandwich-Materialien und seit

2011 mit der Industrialisierung beschäftigt mit diesen Schaumstoffen, das ist meine Aufgabe. Bis dahin war es etwas breiter aber seit 2011 hat sich das dann kondensiert und fokussiert auf ein Thema was dann doch davon gehe ich mal aus zeitnah in Form einer Industrialisierung und Markeinführung als normales gängiges Produkt außerhalb eines Forschungslabormaßstabes verfügbar sein sollte.

Lena: Unter welcher Abteilung ist das gelaufen?

P6: Also das waren unterschiedliche, im Prinzip ist es Airbus Group Innovations lange Jahre gewesen also das was früher mal die Zentralforschung war dann wars IAS Innovation Works dann ist es Airbus Group Innovation das was sich Airbus lange Jahre geleistet hat und was jetzt eher den Abbau betrifft. In dieser Einheit war ich auf Airbus Group Level.

Lena: Wie würdest du das BizLab generell beschreiben also wenn du es jemanden der es nicht kennt vorstellen würdest?

P6: Im Prinzip, BizLab besteht ja aus zwei Säulen so würde ich sagen einmal die externen Projekte die man sich reinholt um als Konzern würde ich mal so interpretieren an der Agilität innovativer Unternehmen teilzuhaben das was man so als Konzern mit 150.000 Mitarbeitern nur schwer kann; agil agieren. Umgekehrt der wesentlich jüngere Ansatz ist ja der wir haben ja genügend Technologische, technologisch interessante Ansätze im Konzern die einmal im Konzern untergehen weil es nicht die Struktur im Konzern gibt sie nach oben zu bringen zum eigenen Vorteil aber auch hmm den Schritt weiterzudenken warum können wir nicht die Technologien die wir untern Umständen weniger brauchen nach draußen bringen. Das sind so die zwei Dinge die ich sagen würde, einmal so die interne Sicht auf Technologien die wir selbst entwickelt haben, wo wir natürlich auch Geld reingesteckt haben und einmal natürlich sich Innovationen selbst reinholen wieder um neue Ideen an den Kunden zu bringen.

Lena: Ok, warum genau hast du am Programm mitgemacht und was war so deine Rolle im Programm?

P6: Mein Werdegang im BizLab ist aber hochgradig untypisch (lacht).

Lena: Das macht nichts.

P6: Im Prinzip kam der Gang ins BizLab über Airbus Group Innovations, über Yann Barbaux. Der Hatte das Thema ja eigentlich auf dem Schirm. Und dann entstand dieses BizLab und dann wurde das Thema von Airbus Corporate Innovation ins BizLab übergeben.

Also nicht so der typische Auswahl Prozess sondern das Thema war da. Das war im Prinzip bei Airbus Corporate Innovation ausgewählt worden. Das war damals, der Ansatz war durchaus ähnlich, da hat man geschaut speziell fokussiert auf die Forschung welche Themen in der Forschung existieren deren wir uns etwas mehr annehmen müssen um sie zu pushen und nach oben zu bringen, also der Ansatz war sicherlich auf eine kleinere Einheit gemünzt als das BizLab es jetzt macht aber trotzdem dasselbe also das man sagt wir können die Technologie jetzt nicht verkümmern lassen. TFC (Tied Foam Core → P6s Projekt im Bizlab) wurde damals ausgewählt, ging dann ins BizLab über und joar hier letztendlich begleite ich die Rolle eines Projektleiters und ähm hab die Aufgabe hier mit den Kollegen aus Toulouse die Umsetzung und die Industrialisierung in die Wege zu leiten. Alles was dazu gehört, von nem Startup auch ein Business Modell aufstellen, Business Case mit sowohl und das ist vielleicht der Unterschied der internen Kundenfindung. Also sprich nach wie vor wir investieren ja doch gerne in Sachen die uns auch selbst weiterbringen aber in dem Fall nachdem es sich halt um ein Materialthema handelt doch zu gucken welche externen Kunden haben ein Interesse daran solche Materialien anzuwenden weil im Endeffekt man muss investieren und nur ausgelastete Anlagen würden am Ende Geld bringen also kann man auch Überkapazitäten gut in den externen Markt verkaufen. Ganz abgesehen davon dass man von jedem der solche neuen Technologien anwendet auch was lernt.

Lena: Ja.

P6: Und zumal grade wenn es sich um Schiffsbau oder ähnliche Geschichten handelt die gar nicht die Konkurrenz sind wo man einfach nur lernen kann wie die es umsetzen jede Umgesetzte Technologie oder jede Anwendung bringt auch uns weiter.

Lena: Ok, ähm was waren denn genau Punkte wo du sagen würdest die hast du hier gelernt?

P6: Hmm gelernt. Also bei mir ist es etwas schwierig zu differenzieren was ist jetzt das reine BizLab und was ist ähm zum Beispiel die Kollegen von Strategie und Business Development das ist ja alles stark verheiratet in dem Projekt. Sicherlich ist meine Position im BizLab aber das Gesamtprojekt besteht ja nicht nur aus dem BizLab sondern allem drum und dran.

Was habe ich gelernt? Im Prinzip in dieser Gesamtkollaboration mit Sicherheit die Betrachtungsweise von verschiedenen Seiten von Business Modellen ähh den Business Case mal so mal so zu durchleuchten. Das muss ja doch sehr solide sein am Ende. Ähm das ist, je generischer du bist, du kalkulierst nicht einfach sage ich mal ganz platt einzelne

Komponenten und machst ne VR Brille raus wo du am Ende sagst ich will eine Brille am Ende haben. Ich habe hier das Problem das ich im Grunde nur ein Material habe und was auch noch sehr stark auf Customization fokussiert ist das heißt da muss man sehr viele annahmen treffen die am Ende dann einen Business Case ergeben und das kann man nur mit Leuten machen die auch sehr viel Ahnung haben wie das Materialbusiness funktioniert im Prinzip diese Annahme weil sonst liegst du vollständig daneben das muss man einfach sagen. Das ist auf der einen Seite so breit und geht dann in diese ganzen kleinen Nischen rein die du gar nicht umfassen kannst in einem Business Case weil du nicht nur ein Produkt hast sondern du hast eine Technologie und so muss man es auch sehen. Und es ist mit Sicherheit eine der Sachen die ich gelernt habe im BizLab. Ansonsten ist es natürlich die Herangehensweise des BizLab an die Sachen grundverschieden zu dem was vorher war. Wenn man weiß ok Airbus Group Innovations arbeitet eigentlich immer bottom up. Das macht es schwierig das ist auch der Grund warum es viele Technologien dort nicht nach oben schaffen. Hier wird eher top down gearbeitet. Hier hat man Technologien die muss nicht pikobello fertig sein aber wird im Prinzip die Technologie oben eingesteuert sodass die am Entscheidungslevel schlussendlich reinkommt und dann weiter verfolgt wird und das ist der ganz große Unterschied. Das System

Lena: Ok, also du meinst wir haben hier zum Beispiel eine Idee und dann schauen wir was wir damit machen können, oder?

P6: Naja, du musst schon die Idee mitbringen, wen du anspricht. Also der Konzern ist groß von Struktur bis Kabine das sind ganz große Unterschiede aber Schlussendlich das Netzwerk in die unterschiedlichsten Bereiche, in die Programme das ist einfach da und die Entscheidungen werden nicht unten getroffen. Du wirst immer genügend Mitstreiter haben auf einem normalen Arbeitslevel die sich einfach auch mit Technologien, für Technologien begeistern können weil sie ihr Alltagsleben kenne und natürlich auch die Probleme des Alltages mitkriegen. Ja es ist ja nicht, du musst ja unterschieden. Wo kommen die Probleme auf? Wer muss sie beheben? Es ist ja immer das Arbeitslevel. Die Entscheidungen werden aber ja trotzdem anders getroffen, ein paar Etagen drüber. So und deshalb musst du es schlussendlich schaffen auch wenn die Basis sagt die ist gut und die bringt uns weiter musst du die Idee trotzdem auf Entscheidungslevel verkaufen. Und das ist mit Sicherheit einer der vorteilhaften Ansätze des BizLab, das man nicht bottom up sondern top down arbeitet und sagt ok, man geht halt oben rein. Stellt die Technologien vor und kriegt dadurch die

Entscheidungen natürlich wesentlich zügiger hin und natürlich auch den Hebel u gewisse Dinge zu bewegen.

Lena: Würdest du sagen, du hast hier jetzt auch mit den Startups in einem Raum gesessen, hast du dich mit denen auch mal ausgetauscht? Was die so machen oder wie die arbeiten?

P6: Wir haben uns ausgetauscht, ich muss aber auch sagen; da merkt man dann auch ganz schnell wie der Unterschied ist zu einem Großkonzern. Es ist einfach ein massiver Unterschied egal unter welchen Geldproblemen die leiden oder wie hart das ist das Geld ran zubringen. Entscheidungen kannst du aber in nem Startup treffen. Man darf nicht vernachlässigen als Mitarbeiter des Konzerns stehst du immer in der Entscheidungshierarchie und triffst die Entscheidungen nie selber. Ich kann Entscheidungen vorbereiten und das ist einfach der große Unterschied wo ich sage wenn du die Startups siehst, das Risiko ist groß die stehen alle da irgendwo in der Verantwortung, sie hängen alle irgendwo selbst drin sind ihre eigenen Jobs, verdienen teilweise relativ wenig. Die Sicherheit ist also je nach Startup mal mehr mal weniger groß. Aber sie können die Entscheidungen treffen und sie können Dinge voranbringen und auch letztendlich dadurch haben sie einen großen Einfluss drauf wie die Sachen vorangehen. Da ist unsere Welt einfach eine andere. Auch wenn du oben mit den Entscheidern sprichst sind einfach die Zeiträume relativ groß und du musst nach wie vor sehr viele Dinge berücksichtigen, sehr viele Leute mit einbringen. Da ist einfach die Mentalität eines Startups ist auch in einem BizLab nicht gegeben. Auch wenn du an die Entscheider wesentlich leichter rankommst.

Lena: Also du meinst als internes Projekt zum Beispiel?

P6: Ja. Also du stehst als internes Projekt nach wie vor auf der Gehaltsliste. Du musst als internes Projekt nach wie vor deinen Projektbudgets irgendwoher akquirieren. Die müssen ja auch irgendwo genehmigt werden. Also es ist nicht sinnlich immer nur Entscheidungen die getroffen werden und wo wir sagen man das wollen wir jetzt sagen oder ähnliches sondern es muss ja auch irgendwo eine Budget dran gekoppelt werden. Das du hier im Konzern Dinge voran bringen kannst. Du kannst ja auch nicht vernachlässigen, wir sind ja nach wie vor in den Einkaufsstrukturen drin, du hast die Juristischen Strukturen die dahinter stehen. Ich kann nicht einfach irgendwo eine Amazon Bestellung raushauen und sagen das wars dann sondern ich muss bestimmte Regeln bei Prokurement einhalten und sagen ich kann die Dinge nur so und so bestellen. Oder ich brauch die und die Ausschreibung dann. Da merkt man einfach das es eine unterschiedliche Welt ist. Das eine ist das kleine agile Startup und das anders ist im

Moment noch, und ich in mir sicher das wird sich so wie es sich herauskristallisiert bald ändern, aber im Moment sind wir eben immer noch die Firma die Lange Prozesse hat.

Lena: Würdest du sagen, ähm durch das BizLab hast du ja jetzt relativ viel Kontakt zum Beispiel mit Suppliern, das sind ja Dinge die du jetzt in deiner normalen Abteilung nicht so machen könntest oder?

P6: Die Supplier sind es gar nicht, aber das ist das Level auf dem wir reden mit den Leuten, ist ein ganz anderes und das könnte ich in meiner normalen Abteilung nicht. Das wäre nicht drin. Also das was ich vorhin gemeint habe war nicht negativ gemeint sondern man merkt da einfach den Unterschied zwischen einem Startup und dem großen Airbus Koloss. Aber es ist unbestritten, dass das Level auf dem man redet, die Geschwindigkeit mit der man arbeitet immer noch wesentlich schneller ist als wenn du versuchst das ganze Stufe für Stufe nach oben zu treiben. Ist so.

Lena: Wie hast du denn… Also du bist ja jetzt schon länger in dem Programm. Wie hast du das erfahren? Also was hier so gemacht worden ist. Hast du an ein paar Trainings teilgenommen oder…?

P6: Hmm ich hatte die üblichen Trainings mit Pitchtraining und anderen üblichen Veranstaltungen. Daran habe ich teilgenommen im Prinzip. Ähm was meinst du mit erfahren? Wie ich vom BizLab erfahren hab? Ich bin ja eher reingerutscht…

Lena: Nein nein wie du das generell… also hat dir das gefallen oder fandst du die Trainings hilfreich?

P6: Nee die Trainings sind hilfreich aber man muss da nochmal, wenn in der Zukunft der Fokus auch mehr auf interne Projekte ist, dann muss man da vielleicht auch mehr schauen wie man interne Projektleiter schult. Grade wenn es Richtung Spin-out. Spin-off gehen soll. Richtung Geschäftsführerfähigkeiten oder solche Dinge. Je nachdem was da gefragt wird zukünftig wo sich das Bizlab hin ausrichtet. Da wäre definitiv etwas wo man mit der Eigenentwicklung des BizLab's wo man dann gucken muss und auch einen Unterschied machen muss was für alle wichtig ist. Ein Pitch ist für alle wichtig, ganz enorm. Wie präsentiere ich mich und ähnliche diese ganzen Geschichten. Und dann muss man aber nochmal einen Fokus darauf legen was ist für unsere Leute wichtig. Weil die stehen ja dann in der Obhut von Airbus. Airbus will ja auch

Das es erfolgreich wird. Und da muss man halt für die Leute nochmal speziell sagen so was ist für die wichtig. Das die das an die Hand bekommen wenn sie dann losgelassen werden das sie dann vorbereitet sind. Da muss man dann denke ich schon nochmal diversifizieren zwischen den externen Startups und den internen die ja nochmal nen anderen, Fürsorgepflicht ist ja vielleicht das falsche Wort aber ein Stückweit ist es das schon. Airbus will ja auf der einen Seite Erfolg haben mit dem Startup auf der anderen Seite müssen sie die Leute auch vorbereiten.

Lena: Gab es Situationen in denen du zum Beispiel Sachen von den Pitchtrainings oder andere Methoden die du hier gelernt hast, dass du sagen würdest du hast die nochmal angewendet? Also ohne das es jetzt irgendwie in einem Training war.

P6: Ja das Pitchen hat mir mit Sicherheit geholfen, je nach Tagesperformance prinzipiell. Aber das Pitchen ist mit Sicherheit, kurz und prägnant ist für einen Technologen wie mich immer noch eine schwierige Geschichte. Ja weil, wir hängen an unserer Technologie wozu mal du auch noch sagen musst, dass ich halt durch diesen speziellen Werdegang ganz anders in der Technologie drin stecke als jemand der das auf den Schreibtisch bekommt und neutral betrachtet. Sich die wesentlichen Punkte zusammensucht weil er gar nicht das wissen haben kann. Jetzt hast du da eine Fülle in meinem Kopf die mich natürlich grundsätzlich davon abhält eigentlich mich kurz und knapp zu führen weil ich mich immer freue wenn sich überhaupt jemand dafür interessiert mit somit ist das mit Sicherheit für mich eine der essentiellen Geschichten gewesen das mal runter zu brechen. Weil du hast halt in der Regel vielleicht nicht 30 Sekunden aber die drei Minuten sind schon richtig gewählt, auch wenn sie hart sind. Die Fülle des Wissens einzuschränken auch wenn es mit Sicherheit traurig ist aber es ist halt einfach so. Das ist auch was wo ich schaue dass ich es grundsätzlich weiter entwickle.

Lena: Gab es da noch anderes? Zum Beispiel Markus Durstewitz bei Corporate Innovation macht ja viel Design Thinking was ja im Prinzip, wenn du viel jetzt guckst wer sind denn meine Kunden eigentlich und was will zum Beispiel Airbus überhaupt erreichen damit? Würdest du sagen das wendest du auch an?

P6: Das ist letztendlich schon der Grundgedanke der Technologie gewesen schon 2004. Also als wir 2004 das Projekt angefangen haben war der Gedanke was will Airbus mal erreichen wenn es 2020 ist? Da hat man Voruntersuchungen gemacht, da hat man festgestellt das man auf bestimmten Materialgebieten einfach nicht vorbereitet wäre, obwohl die Designmethoden

und die Konstruktionsmethoden fantastisch sind aber man hätte de Materialien gar nicht dafür. Also wenn du so willst ist der Grund. Was will Airbus irgendwann mal haben oder Airbus auf die Zukunft vorzubereiten der Grund das wir diesen ganzen Aufwand betrieben haben ja? Weil wir festgestellt haben ein Sandwich wäre die Methode wegzugehen von der Klassischen Flugzeugbauweise. Viel integrierter mit erheblichen Kostenspar- und Gewichtssparpotenzial aber wir haben nicht das Material dafür. Und dann hast du eine große Lücke wenn du sagen kannst eigentlich würden wir das gerne machen aber wir sind gar nicht vorbereitet darauf und letztendlich die Gruppe in der ich damals war und das ist ein bisschen der Rest meiner Studentenzeit und meine AGI Zeit war die dass wir uns überlegt haben wir müssen uns eigentlich auf diese Zukunft vorbereiten und das hat ein paar Jahre gedauert jetzt aber heute sind wir da wo wir sagen wir fangen jetzt in kleinen Schritten an uns dahin vorzuarbeiten.

Lena: Ok. Du hast vorhin davon gesprochen dass du dich auch mit den externen Startups mal unterhalten hast oder natürlich auch mit den anderen internen Projekten wahrscheinlich. Wahr das eher ein Austausch der bei Workshops hier zustande kam oder gab es da auch mal einen informellen Austausch wenn man einfach hier rumgelaufen ist dass man über irgendetwas Gesprochen hat?

P6: Bei den Workshops war es eigentlich weniger. Wo es sich halt ergeben hat. Bei den internen sowieso, ich meine die trifft man ja auch mal irgendwo noch in nem Bus oder sonst iregndwas. Airbus On (Ein weiteres internes Projekt), mit denen rede ich immer noch regelmäßig weil wir uns auch regelmäßig über den Weg laufen. Mit den Kollegen von Retrolley (auch ein internes Projekt) nachdem sie hier nicht viel sind haben wir uns da mal auf der Messe jetzt unterhalten (Aircraft Interiors in Hamburg) weil es da auch eine Schnittstelle gibt. Das sind jetzt mal die internen Geschichten.

Bei den anderen was mich da auch immer ein bisschen neugierig gemacht hat; Wie schützen die Ihre IP? Weil das ist ja doch immer auch so eine Frage. Wenn man mit Licht agiert (Wie das Startup Jetlite), weil Licht kann nun jeder. IP Schutz das ist bei uns auch ein riesen Thema deswegen ist es auch ein bisschen so eine Frage wie schützt man seine IP eigentlich hinter der Sache. Also wie es sich halt so ein bisschen ergeben hat.

Lena: Wie würdest du die Location vom BizLab evaluieren? Würdest du sagen das ist gut oder wäre es besser wenn es direkt auf dem Werk wäre oder wenn es direkt in der Hamburger Innenstadt wäre?

P6: Für mich auf gar keinen Fall! In der Hamburger Innenstadt wäre ein Desaster, dann hätte ich nicht den kurzen Weg ins Werk. Das es nicht auf dem Werksgelände ist macht es einfach wesentlich einfacher, ich habe genug Zeiten hinter Werkszäunen verbracht ich weiß wie schwierig es ist mal agil Leute reinzubringen oder nicht reinzubringen, Das vereinfacht sich hier natürlich erheblich wenn man sagt ok man hat einfach mal besuch, man kann sich das ganze Brimborium drum herum sparen. Das passt schon. Der Platz hier ist nahe genug am Werk und weit genug weg das man hier irgendwo arbeiten kann in der ganzen Geschichte. Ich finde es gar nicht schlecht, dass es hier so in der Mitte drin ist. Das ZAL (Zentrum für angewandte Luftfahrtforschung) ist noch da drüben. Auf der anderen Seite, das ZAL wäre vielleicht auch ein unabhängiges Gebäude aber vielleicht wäre es da auch schon wieder zu nah in der Airbus Struktur drin. Vielleicht braucht es diese Luft eigentlich hier. Es ist hier zwischen dem Werk und dem ZAL ganz gut angesiedelt. Alles unabhängig und daneben alles gut und schnell zu erreichen. Aber im Endeffekt für einen Airbus Mitarbeiter muss man einfach sagen wir arbeiten immer noch für den Konzern und was bringt mir dann ein Platz in der Innenstadt Ich schätze hier grade, wo ich auch wieder in Stade (ein weiterer Standort) war, da war ich auch schon wieder relativ weit weg. Ich schätze hier grade den kurzen Weg mich eine halbe Stunde mal mit jemandem im Werk zusammen zu setzen zu können ohne dass das ein riesen Aufriss ist das ist für mich schon von Relevanz, kurze Wege.

Lena: Das ist dann im Endeffekt auch ein Faktor dass du öfter hier sein kannst oder?

P6: Ja und wäre es in der Stadt hätte ich hier wieder keinen festen Platz und dann ist wieder die Frage wo sitze ich dann? Dann müsste ich mir wieder irgendwo im Werk wo ich ja dann keinen Büroplatz hätte gucken wo kriege ich einen Platz. Was du dann an Zeit auf der Strecke lässt ist viel zu viel. Man darf auch nicht vernachlässigen, es ist immer etwas Geschäftsabhängig und was man machen muss aber für die Airbusmitarbeiter an sich und ich bin sicher die Airbus On Mitarbeiter werden das auch nicht anders sagen. Die hängen genauso in dem Netzwerk mit drin und müssen irgendwo mit den Leuten reden die hier sitzen. Das sind ja nicht wie bei den Startups einzelne Meetings das reinkommt und eingeladen wird und dann hat das seine Stunde sondern ich kann ja als Mitarbeiter auch mal durchaus ein Meeting nach dem anderen mit Airbusmitarbeitern abhalten einfach weil es unser Job ist als Kollegen so zu kooperieren. Und deshalb ist die Hamburger Innenstadt so reizvoll sie ist aber als Arbeitsplatz völlig fehl am Platz.

Lena: Ok. Wenn du in deiner alten Abteilung mit Kollegen gesprochen hast, gab es da viel Austausch darüber? Haben die mal nachgefragt was machst du da eigentlich? Und wenn ja; was hast du denen erzählt? Hast du denen nur erzählt was du direkt an deinem Projekt machst oder hast du denen auch erzählt was im BizLab so generell passiert?

P6: Also das ist etwas schwierig weil die Zeiten grade politisch etwas schwierig sind. Also die alte Abteilung wenn du auf meine Münchener Abteilung ansprichst, befindet sich ja jetzt grade in der Gesamtumstrukturierung von Airbus Group Innovations und ist grade in einem sehr schwierigen Umfeld. Dann ist das zweite das Forschen und Industrialisieren nicht dieselbe Sache sind auch wenn eins eigentlich nach dem anderen kommt ist es nicht ein und dieselbe Sache. Einem Forscher ist nicht anheim Dinge auch in die Industrialisierung zu Überführen. Also das ist nicht die Mentalität eines Forschers. Ist auch mitunter weit weg von der Realität. Die kriegen dann Panik wenn es dann um die reale Umsetzung geht. Die machen einen hervorragenden Job aber die müssen es dann zur Industrialisierung oder sollten es dann auch abgeben, weil sonst schafft man den Anschluss letztendlich nicht. Also einmal ist es sicherlich die politische Gesamtsituation die es grade etwas schwieriger macht. Das zweite ist das es eine Forschung ist aus der ich komme und nicht aus einer Anwendungsabteilung hier bei Airbus. Also was ich grundsätzlich gemacht habe, ich habe vorgestellt was das BizLab macht. Die Möglichkeit hatte ich die habe ich aber auch genutzt. Ansonsten ist meine Aufgabe aber mittlerweile sehr unterschiedlich zu meiner alten Abteilung und sogar generell vom Konzern weil wir keine Flugzeugindustrialisierung machen. Daher bin ich mittlerweile weg von der normalen Forschungswelt. Ich schätze meine Kollegen sehr aber meine Aufgabe ist jetzt hier die Industrialisierung voran zu treiben. Wo es sich ergibt arbeitet man weiter zusammen aber wo es sich eben nicht ergibt da sind halt letztendlich auch die Wege auseinander gegangen. Dafür arbeitet man jetzt stärker mit Material und Prozessen in Bremen zusammen und wie sie alle heißen. Die einen Abteilungen gehen aus dem Fokus raus und die anderen kommen rein mit den veränderten Aufgaben. Das muss man halt auch sehen.

Lena: Aber generell auch mit den neuen Abteilungen, sprichst du auch darüber was im BizLab passiert?

P6: Natürlich, das ist ja auch meine Aufgabe schlussendlich, die wollen ja auch wissen wo wird das Projekt grade betrieben und betrieben wird es aus meiner Sicht grade aus dem BizLab. Ein zweites Standbein sind wie schon gesagt die Kollegen aus dem Business Development und Strategie, die sind eine ganz wichtige Sache aber ansonsten ist meine

Position grade hier im BizLab zu sehen und als solche fungiere ich auch und trete ich auch auf. Viele haben vom BizLab mittlerweile gehört, manche noch nicht, aber es macht so seine Runde. Ich trete ja jetzt in dem Sinne nicht mehr als Forscher auf, das ist ja nicht mehr der Fall. Mit den neuen Abteilungen ist es jetzt so ein bisschen das BizLab ist der Host für die ganze Geschichte, für das Projekt sowieso, das Projekt ist jetzt im BizLab, AGI hat es offiziell politisch abgegeben, mit Ende letzten Jahres war es komplett da raus und davor schon Stufenweise. Damit ist es ein offizielles BizLab Projekt. Unabhängig von mir, ich sitze hier auch und betreue das Projekt aber es ist ein offizielles BizLab Projekt und kein Airbus Group Innovations Projekt mehr.

Lena: Wie würde es sich von einem normalen AGI Projekt unterscheiden? Dass es wie du vorhin sagtest jetzt mehr bottom up ist?

P6: Genau. AGI ist eine Forschungseinrichtung gewesen, die bottom up arbeitet, ganz klar, du musst die Technologien nach oben tragen es war teilweise ein Stück Lohnforschung so dass man sagt ok AGI war für bewusst Aufgaben in Airbus Forschungsprojekten mit drin also Luftfahrtforschungsprojekte da war dann AGI ein Teil davon. Dann wurden die Technologien eben entweder von Airbus übernommen oder auch nicht je nachdem wie die Projekte auch ausgingen aber Tied Foam Core ist von einem Grundlagenforschungsprojekt zu einem Industrialisierungsprojekt gewachst. Also wirklich von ganz unten nach ganz oben ohne eigentlich, klar hatten wir eine Vision und sagen wir wollen für Airbus auch Zukünftig einen strategischen Vorteil haben, das ist die Vision gewesen. Aber zeitweilig war es ja doch unklar welche Stationen wir unterwegs nehmen auch wenn wir mittlerweile wissen das wird die Kabine sein müssen wir zwischendurch erstmal gucken welche Anwendungen werden sich am Ende ergeben. Wir sind von einem generischen Thema reingewachsen in das Anwendungsthema in die Industrialisierung.

Lena: Wie würdest du das Programm generell bewerten? Was wären noch Vorschläge für Veränderungen oder Dinge die dir besonders gut gefallen haben?

P6: Also ich denke grade für die internen Projekte muss nochmal das Thema Entscheidungswege und Budgets bedacht werden. Je nachdem, auch da kann man wahrscheinlich nicht jedes Projekt gleich handeln. Aber ich denke für bestimmte Projekte wäre es ganz Sinnvoll ähnlich wie es Paul Eremenko (CTO) jetzt mit großen Demonstratoren macht für eine befristete Zeit ein Budget und auch die Möglichkeit ein Team aufzustellen, zu sagen ok, das ist limitiert auf zwei Jahre mit dem und dem Budget. Du triffst deine

Entscheidungen und kannst die Dinge dann durchzeihen und hast eine klare Aufgabe das eigentlich mit einem klaren Fokus durchzusetzen. Das ist so für meine Begriffe noch nicht so gegeben. Das heißt für mich ist noch einiges an Detailarbeit notwendig um den guten Ansatz interne Technologien und das befürworte ich absolut, denn meine Meinung ist wir verlieren viel zu viele Technologien in der Lücke zwischen Forschung und R&T und der realen Anwendung. Die fallen da einfach rein. Die Lücke ist eigentlich das was Airbus sich normalerweise Einkauft und sagt ein Supplier bietet mir eine fertige Technologie an die ich einfach nur noch anwenden muss. Wenn du das alles intern machst hast du da einfach eine Lücke dazwischen. Die ist natürlich gegeben. Und ich denke es muss da noch ein bisschen fein tuning geben oder erhebliches fein tuning, wie geht man mit diesen Projekten um, Wie verschafft man Ihnen eine Arbeitsfähigkeit im Zuge des BizLab. BizLab möchte ja freier sein, den Leuten mehr Freiheit geben. Da muss man aber auch bedenken dass die internen immer noch in der Hierarchie drinstecken die Entscheidungen aber gar nicht formal aber nicht treffen können. Also muss man sich überlegen wie kann man die Geschichten angehen. Und ein Demonstrator Projekt wäre eine Möglichkeit. Also in Form einer Demonstrator Struktur; bestimmter Zeitraum, bestimmtes Budget, klar definiertes Ziel, definiertes Team. Wie auch immer das ist. Sodass man dann sagt hier wächst das Projekt dann entsprechen an. Wir gesagt, mag auch nicht auf jedes Projekt zutreffen, Airbus On hatte ja auch einen anderen Hintergrund. Aber für ein Projekt wie meines, und da wird es noch einige von geben die da interessant sein könnten, muss man dann überlegen wie gestaltet man solche Projekte. Das die auch agieren können. Das ist ein ganz wichtiger Faktor.

Lena: Da geht es aber auch darum dass dann natürlich so, intern ist jetzt das Falsche Wort aber auf der Seite von Airbus, das es da eine Empfängnisstelle gibt, das da Leute sind die mehr offen dafür sind und sagen: Ich will das und ich setzte mich dafür auch ein! Also unabhängig vom Projektteam selbst.

P6: Klar, es muss Leute geben die für solche Dinge offen sind. Also wie gesagt wo die Finanzierung her kommt. Ob sie vom Programm kommt oder vom CTO direkt kommt. Das lasse ich auch ganz offen, ja? Bloß man muss irgendwo klar sagen; Es ist nicht von einem Projekt was hier eincheckt, in Gegensatz zu einem Startup was schon einen gewissen Reifegrad entwickelt hat und wo man eigentlich Marketing und Networking macht und schaut wo man als Airbus schaut; welche spezifischen Faktoren dieses Startups sind interessant für uns und so dass man ein bisschen ein geben und nehmen hat, ist es halt bei dem internen Projekt nicht so. Das ist keine Selbstarbeit pur sondern dass sind einige wenige

Personen, das ist ein Team, da ist ein Projekt, das ist eine Technologie aber die Verantwortung für dieses ganze Projekt liegt im Hause Airbus. Nur weil man das ganze Projekt in ein BizLab integriert ist es immer noch dieselbe Struktur dahinter. Wir machen das Projekt nicht nur weil es im BizLab ist sondern man muss dann im zweiten Schritt auch sagen wie kriege ich das Ganze jetzt arbeitsfähig. Wenn ich Innovativ sein will, wenn ich Projekte oder innovative Technologien aufsetzen will, ist ja vollkommen egal ob ich sie für intern nutzbar machen möchte oder für extern und dann Revenues generieren möchte, ich möchte so oder so meinen Benefit als Airbus draus. Also muss ich die Technologie in ein innovatives Umfeld, das haben wir mit dem BizLab, muss aber genauso sagen wie kriege ich dieses Projekt für das ich als Konzern Airbus verantwortlich bin dann auch zum laufen in diesem Umfeld. Und da ist das Networking nur eines, weil vom Networking alleine hast du noch keine Entscheidungen getroffen, vom Networking alleine hast du auch noch nicht die Budgets und die Leute die dir zugeordnet sind. Da gibt es von temporären Teamfindungen bei Airbus von Leuten die eh schon da sind zusammen die dann zwei Jahre zusammen arbeiten, bis hin zu man darf temporär Leiharbeiter einstellen. Die Spielwiese ist riesig. Aber am Ende kommt es immer auf ein und dasselbe an. Nur das Projekt in ein BizLab reinzusetzen das ist nur die halbe Miete, das ist mit Sicherheit schon mal ein sehr innovatives, offenes Umfeld.

Lena: Als letzte Frage: Wie hast du gemerkt hast du dich selbst verändert? Hast du gemerkt du konntest hier kreativer werden oder agiler arbeiten oder selbstständiger Arbeiten?

P6: Selbständig gearbeitet habe ich schon immer. Das liegt an der Gesamtsituation des Projektes. Ich hatte mehr die Luft durch zu atmen zu sagen ok jetzt zieht man das ganze durch. Das ist eine Team hier, das sowohl von der BizLab Seite, als auch vom Business Development hinter der ganzen Sache steht, man ist kein Einzelkämpfer mehr. Und es ist ein Team was einen dann hier schlussendlich mitträgt. Und da würde ich sagen ich fühle mich jetzt ein Stückweit mehr integriert als vorher wo man halt viel auch als Einzelkämpfer unterwegs war. Es ist hier schon mal, man kann über die Dinge reden, man hat für viele Dinge einen Ansprechpartner, man kann auch mal Lösungen suchen. Hier geht es ja nicht um technologische Lösungen, die muss ich nach wie vor alleine machen. Aber das ganze Geschäft außen rum ist ein wesentlich größeres und da muss ich sagen erstmal mit meiner Position hier war es klar, dass es meine Aufgabe ist die Industrialisierung voran zu treiben und das ist eine Frage die bei Agi alles andere als klar ist. AGI ist für Industrialisierung nicht zuständig. Also musst du auch schlussendlich sagen, ist das was ich gemacht habe

wahrscheinlich eher eine geduldete Tätigkeit gewesen. Hier ist es eine Aufgabe die ist konkret meine Aufgabe und alleine da ist schon eine Vereinfachung.

Lena: Ok ich glaube von meiner Seite was es das.

P6: Jetzt hast du aber ehrliche Antworten gekriegt.

#Transcript Reymound Yaw Buckman – Airbus Corporate Accelerator - 20.04.2017

Position: Head of BizLab Hamburg

Lena Bödeker: In dem Interview geht es vor Allem um meine Masterarbeit und die hat das Thema wie das BizLab Organizational Learning für Airbus kreiert. Und dazu frage ich dich jetzt ein bisschen was. Also kannst du einmal kurz deine Rolle beschreiben im BizLab und wie lange du schon bei Airbus arbeitest?

Rey Buckman: Bei Airbus bin ich offiziell angestellt seit dem 01.09.2006. Ich habe hier erst eine Ausbildung gemacht und dann 3 Jahre gearbeitet. Dann habe ich 2,5 Jahre unbezahlten Urlaub genommen und jetzt seit September 2015 bin ich zurück bei Airbus. Seitdem auch im Airbus BizLab. Im Airbus BizLab hatte ich erst die Rolle das Acceleration Programm und die Coaching Methoden aufzubauen und habe jetzt die Rolle übernohmen unser Ökosystem aufzubauen und unsere Partnerschaften aufzubauen. Ich glaube durch meine Seniorität im Team habe ich auch noch eine koordinierende Aufgabe für das Team in Hamburg.

Lena Bödeker: Wie würdest du den Accelerator beschreiben? Was sind die Hauptaufgaben? Was würdest du dazu sagen?

Rey Buckman: Die eine Hauptaufgabe ist value creation, also einen Mehrwert zu kreieren. Wobei ich glaube, dass er sich erst zeigen in mehreren Jahren zeigen wird. Vielleicht auch 6, 7, 8 Jahre. Bis dahin glaube ich ist unsere Aufgabe zu demonstrieren, dass wir unsere Arbeit, über unsere Methode zu neuen Lösungen schneller kommen. Also da gibt es ja verschiedene Wege.

Lena Bödeker: Du hast gesagt, dass BizLab soll vor Allem neuen Wert kreieren. Aber für wen? Für die Mitarbeiter? Für das Unternehmen?

Rey Buckman: Unser Pressesprecher sagt, dass wir ein Börsennotiertes Unternehmen sind und so müssen wir glaube ich finanziellen Mehrwert bringen. Wobei ich glaube, dass natürlich unsere Gehälter bezahlt werden müssen und die Dividenden von den

Aktieninhabern müssen gezahlt werden. Wobei da jetzt einen direkten Link zu ziehen würde ich ein bisschen schwierig finden. Es ist natürlich das Endziel. Ich glaube, dass wir im Endeffekt einen Zwischenschritt dorthin – kann man vielleicht beschreiben als Potenzialentfaltung. Das heißt, das Potenzial was außerhalb des Unternehmens ist in Form von Start-ups in das Unternehmen hinein zu bringen und in unser Ökosystem zu bekommen. Sozusagen die smartesten Leute, die smartesten Start-ups der Welt sollen sich mit unserer Industrie und unserem Unternehmen beschäftigen und die Lösungen die wir brauchen. Das andere ist die Potenzialentfaltung der Mitarbeiter als Intrapreneure ihre Ideen umzusetzen

Lena Bödeker: Wie bist du damals zum BizLab gekommen oder wodurch kam dein generelles Interesse an der Infrastruktur vom BizLab?

Rey Buckman: Also ich habe wie gesagt 6,5 Jahre innerhalb von Airbus gearbeitet. Dann habe ich 2,5 Jahre einen Master gemacht und mich in der Zeit viel mit Innovation und Entrepreneurship beschäftigt. Im Mai 2015 hatte ich meine damalige Chefin angerufen und habe gesagt: „Wenn ich zurückkomme zu Airbus, dann möchte ich mich weiterhin mit Innovation und Entrepreneurship beschäftigen.“ Und dann sagte sie: „Das passt ja perfekt,“. Und ich wollte nach Hamburg zurück. Und sie sagte: „Ja wir suchen gerade eine zweite Person für das BizLab in Hamburg“. Und dann hat sie den Link gemacht zu Bruno und ich habe das Interview gemacht und dann war es relativ schnell sicher, dass ich den Job bekomme.

Lena Bödeker: Okay. Was denkst du ist das wichtigste, was die internen Mitarbeiter hier mitnehmen können vom BizLab?

Rey Buckman: Was sie mitnehmen ist, dass „ok“ – ich weiß nicht ob man das so nennen darf – das „ok“ oder die Möglichkeit das zu tun wofür sie am meisten brennen. Wofür sie ihre Leidenschaft haben und darin sich quasi entfalten zu können und die Dinge so zu bearbeiten wie sie glauben, wie es am besten ist. Vor allem wie sie es am besten können. Das würde ich sagen, weil wenn die Leute hier raus gehen und in ihrem eigenen Weg besser geworden sind und stärker zu dem gefunden haben was sie wirklich am besten können ohne dass sie irgendeine Job description sagt was sie zu tun haben. Einfach nur weil sie eine Vision haben und diese Vision in Einklang mit Airbus bringen und dann auch noch dieser Vision selbst folgen. Das ist glaube ich das tollste was wir erreichen können.

Lena Bödeker: Welche Methoden und Tools kann und sollte das BizLab mitbringen?

Rey Buckman: Das eine ist glaube ich strukturell. Sie rauszulösen aus dem geistigen Korsett einfach tun zu dürfen. Und in dem Moment wo sie sagen: „Ich bin jetzt im BizLab, jetzt darf ich!“, haben wir sie auf einmal nur dadurch herausgelöst. Wenn wir das dann auch noch physisch schaffen, indem wir sie für eine Zeit lang ins BizLab setzen wo das auch noch körperlich erleben außerhalb der Organisation zu sein dann kann sich glaube ich das Gefühl so stark in ihnen breitmachen und so stark in ihnen verfestigen, dass sie es auch wiederrum wenn sie zurück ins Korsett gehen weiterhin so leben können. Das ist glaube ich einfach das strukturelle Element.

Für Tool und Methoden ist es glaube ich ein Weg den man geht, um zu einer Lösung zu kommen. Also 3 Punkte. Erstmal muss ich meinen Kunden klar kennen. Im nächsten Schritt muss ich technical feasability, also die Risiken kennen um die Lösungen umzusetzen und zu wissen wie ich dieses technische Risiko lösen kann und wenig dafür brauche, um es zu lösen. Dann im nächsten Schritt ein Geschäftsmodell, also die Business Viability aufzubauen. Wenn ich den Kunden validiert habe, den pain validiert habe, wenn ich gezeigt habe, dass ich es technisch kann und weiß was es ungefähr kosten wird dann kann ich wissen ob dahinter ein Geschäftsmodell steht oder nicht. Diesen Weg zu gehen und zu wissen, wir als BizLab Team sehen diesen Prozess ja vielfach in verschiedenen Themen und damit haben wir ein gewisses Urvertrauen, dass wir glauben, wenn die Leute da durchgehen werden sie schon zu einem guten Ergebnis kommen. Das ist für viele am Anfang glaube ich nicht so ersichtlich: „Warum muss ich jetzt so und so viele Kundeninterviews führen? Warum bringt mir das eigentlich was?“ – Weil wir es schon 10 mal gesehen haben und es bringt dir wirklich was. Das ich glaube ich wirklich was, was wir mitbringen können. Die Leute durch ein Prozess zu führen wo sie sich eigentlich erstmal verloren fühlen. Man sieht das ganz interessant in den up 48 workshops. Am ersten Tag sind immer alle lost, alle sind frustriert aber am zweiten Tag kommen sie trotzdem zum Licht. Dieses Vertrauen zu haben, dass man dadurch geht, ich glaube dass ist etwas was wir mitbringen können. Das ist methodisch würde ich sagen. Ach so und dann vielleicht das letzte, weil da sind wir noch nicht so gut drin glaube ich, ein gutes Team aufzubauen. Weil ich glaube uns ist allen bewusst, dass das Team das wichtigste Element ist um zum Erfolg zu kommen aber wir haben noch nicht die richtigen Tools entwickelt für uns selbst, das Team auch dazu befähigen. Einfach auch mal von Extern einen Entwickler hereinzuholen für 6 Monate, oder auch Intern jemanden zu erkennen, den für 6 Monate mal dazu holen. Da sind wir noch nicht stark genug.

Lena Bödeker: Die Methoden, die du jetzt gesagt hast sind ja alle wo der Intrapreneur sich selbst mit auseinander setzen muss. Gibt es auch Sachen, die sie konkret von den Start-ups lernen sollen oder sich abschauen sollen? Oder sie vielleicht dadurch inspiriert werden, wie sie hier arbeiten?

Rey Buckman: Ich glaube, dass eine ist der Hunger. Der Hunger nach einer Lösung und der Hunger nach etwas verkaufen zu müssen. Ein Start-up hat es, weil sie entweder einen Kunden haben, den sie bedienen müssen oder weil sie ein Investor haben, der einen bestimmten Return sehen möchte oder bestimmte Vorgaben gesetzt hat oder die nächste Tranche an Investment geben zu können. Das heißt, die haben diesen Hunger: „Ich muss jetzt morgen wirklich was abliefern, ansonsten habe ich kein Essen oder meine Firma ist bankrott“. Wobei das ist ein erlebtes Gefühl, ich weiß jetzt nicht genau wie man sich das abgucken soll. Entweder habe ich diese Situation, dass ich morgen bankrott bin oder ich habe sie nicht. Das ist relativ schwierig, das zu kreieren. Aber ich glaube wenn man das tagtäglich um sich herum sieht, dann entwickelt sich das daraus. Und deshalb ist es wichtig, dass die Intrapreneure mit einer Vision kommen an der sie persönlich interessiert sind. Das ist glaube ich ganz ganz wichtig. Das sie zu mindestens persönlich dafür brennen.

Lena Bödeker: Vielleicht auch nicht nur unbedingt die Intrapreneure, sondern auch die Leute sonst aus der Kooperation die hier so vorbeischauen und hier reinkommen...

Rey Buckman: Ich glaube das hat auch etwas damit zu tun was ich vorher gesagt habe. Was führt eigentlich zu einer Potenzialentfaltung? Ich bin zwar nicht der größte Fan von dem Satz, aber es ist immer einfach um Entschuldigung zu fragen, als um Erlaubnis. Ich glaube das ist auch etwas was viele Start-ups machen. Die machen es einfach, sie probieren es mal aus, sprechen die verrücktesten Leute an. Wenn das dann nicht geklappt hat beziehungsweise wenn die Leute das nicht cool fanden heißt es dann: „Ja sorry, falsche Richtung“. Aber sie haben es mal versucht, und das ist glaube ich vielleicht innerhalb eines Großkonzerns, wo man eher erzogen wurde alles gegen zu validieren und alles vorher erstmal durch alle Hierarchien abzustimmen. Das machen Start-ups wenig. In ihrem eigenen Unternehmen sowieso nicht, weil sie nur zu zweit sind oder zu zehnt. Aber auch im Umgang mit Kunden oder im Umgang mit Lieferanten häufig auch nicht. Ach so und ein dritter Punkt würde ich sagen ist das Thema Wettbewerb. Ich glaube, dass viele Start-ups – auch wenn sie nicht 100% artikulieren können und ihr Geschäftsmodell auch nicht funktioniert – auf ihrem competitive advantage, wissen sie, dass sie nur durch Kooperation ihr Geschäftsmodell

umsetzen können und das auch manchmal sogar gut finden, wenn sich auf einmal alle Start-ups, die sich in einem Bereich tummeln, treffen und sich austauschen. Einfach mal zu wissen wo sie selber stehen. Das ist innerhalb von Airbus oder vom Konzern gibt es einen anderen Umgang mit Wettbewerb. Da versucht man immer den Wettbewerb rauszuhalten aus dem was man tut und der soll so wenig wie möglich sehen von dem was man tut. Das ist ein Verhalten was man entwickelt, wenn man es mal auf einen Markt geschafft hat. Und um innovativ zu sein muss man eigentlich wieder zurückgehen, bevor man einen Markt für sich blockiert hat und sich selbst wieder komplett aufmachen. Das ist auch sehr interessant zu sehen

Lena Bödeker: Welche strukturellen Events oder Möglichkeiten gibt es, dass ich die Mitarbeiter (Intrapreneure oder generellen Airbus Mitarbeiter) hier mit euch als Team oder den anderen Intrapreneuren austauschen?

Rey Buckman: Einmal machen wir zu Beginn der Season die Führung von verschiedensten Stakeholdern, oder verschiedene Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen auf Arbeitsebene durch das BizLab. Darüber hinaus laden wir sie in Pitching Sessions ein. Das heißt, Start-ups, die einem bestimmten Bereich zugeordnet sind, können ihre Ideen pitchen und können gucken, ob es dort irgendwelche Überschneidungen gibt. Man muss sagen, das war jetzt nicht so mega erfolgreich als wir das jetzt das letzte Mal gemacht haben. Aber das ist eine Möglichkeit miteinander in Kontakt zu kommen. Eine andere Möglichkeit ist, das wir für interne Mitarbeiter Workshops organisieren, die im BizLab stattfinden. Hier sehen sie was passiert. Dann haben wir den Demo Day, wo sehr sehr viel Austausch stattgefunden hat zwischen Start-ups und internen Airbus Mitarbeitern aber auch weitere Leute aus unserem Ökosystem. Auch sowas wie der Christmas Mixer, auch wieder eine Möglichkeit wo sich die Leute austauschen. Das sind jetzt so an Events, die mir einfallen.

Dieses Jahr werden auch noch mehr auf Messen sein. Wir waren noch auf der ILA (Internationale Luft Ausstellung). Also innerhalb von Deutschland eine große Messe. Einen BizLab Stand hatten wir jeweils auf der Aircraft Interioir Expo, wo die Start-ups sich gut mit Leuten aus der Industrie austauschen konnten wobei auch dann immer viele Airbus Leute da sind. Wir waren zusätzlich noch auf der BMW i start-up night. Das sind glaube ich die zumindestens in Deutschland 3 wichtigsten Events für die Luftfahrtindustrie.

Lena Bödeker: Wenn du jetzt ein Ziel setzen könntest, was du gerne möchtest? Was die Mitarbeiter durch das BizLab noch mehr mitnehmen und lernen? Was wäre das?

Rey Buckman: Also für die Mitarbeiter, die das BizLab noch nicht so richtig kennen, oder sagen wir mal die, die noch nicht stark involviert sind, für die würde ich mir wünschen, dass sie es kennen lernen und dass sie es verstehen und selbst die Möglichkeit haben zu entscheiden auf welche Art und Weise sie sich einbringen möchten. Von sich aus quasi ein Angebot schaffen. Ich hatte letztens gerade eine Diskussion mit einer Dame, die hier bei uns im Leadership training war und das BizLab gesehen hat aber in München im Bereich Contract arbeitet. Und sie sich selbst gefragt: „Wie kann eigentlich mein Wissen über Contract Negotiations einem Start-up oder einem innovativen Projekt helfen und hat bei sich im Bereich ihren Chef gefragt, ob sie einen gewissen Prozentsatz ihrer Zeit dem BizLab helfen kann das Thema Contract Negotiation irgendwie nach vorne zu bringen. Wir haben das direkt begrüßt und gesagt „ja es ist ein wichtiges Thema“ aber wir haben derzeit noch keine Idee wie das laufen soll. Aber das fand ich cool. Sowas, dass die Leute mit solchen Ideen um die Ecke kommen, weil sie sich fragen, was sie in dem Bereich machen können. Hier war letztens eine Runde von Procurements und dann habe ich gesagt: „Eure Rolle ist innovative Unternehmen als Lieferant zu gewinnen. Was macht ihr, um das strategische Ziel zu erfüllen?“ Und danach kam einer zu mir und meinte „Ja, er will sich nächste Woche mit mir treffen und einige Ideen vorstellen“. Sowas, das würde ich gerne noch mehr sehen, dass Leute selbst verstehen, dass dieser Wandel, den wir durchlaufen bzw, dass sie sich selbst fragen: „Was bedeutet dieser Wandel für mein tägliches Arbeiten und was kann ich jetzt machen zum Beispiel im BizLab um diesen Wandel voran zu treiben?“ Das ist für die Leute, die noch nicht so viel mit dem BizLab zu tun haben.

Lena Bödeker: Aber was meinst du, was die Leute dann wieder in ihre Abteilung oder ihre Organisation daraus zurückbringen können?

Rey Buckman: Was sie dadurch lernen? Also erstmal haben sie glaube ich was für sich selbst gelernt. Sie haben einen Mehrwert für Airbus geschaffen, weil sie einen Mehrwert für das innovative Projekt geschaffen haben. Das ist das eine, dass sie das als ganzes zurückbringen. Und das andere für sich selbst, auf einmal sind sie nämlich konfrontiert worden mit einer neuen Art und Weise mit einer Problemstellung umzugehen. Zum Beispiel: Es gibt keinen Vertrag zwischen einem Start-up und uns. Es gibt kein Vertragsverhältnis was das beschreibt. Diese Personen müssen einen neuen Weg gehen, um eine Lösung dafür zu erarbeiten und dieses Herangehen an einer Problemstellung, ich glaube das ist was sie in ihrem Arbeitskontext nutzen werden. Zum Beispiel jetzt die Frau aus München, sie wird höchstwahrscheinlich engagierter an die Sache rangehen und mit weniger Angst und

selbstständiger sein. Vielleicht wird sie auch neue Probleme finden, auf die bisher noch gar keiner gekommen ist. Also da glaube ich, dass das passieren wird und sie quasi hier reinkommt, weil hier gibt es so viel was nicht klar ist und dieser Prozess ist wichtig. Achso und dann die Leute, die schon ein bisschen mehr mit dem BizLab zu tun haben, weil sie idealerweise schon mit den Start-ups gearbeitet haben oder interne Projekte gehabt haben oder bei sich Sponsoren sind oder was auch immer. Hier würde ich mir wünschen, dass sie mehr als nur einmal mitmachen. Viele haben nämlich diese Journey gemacht, dieses „act like a Start-up". Die meisten machen noch nicht mal „act like a Start-up", sondern die machen „look like a Start-up" ist acting. Die können jetzt in ihrem Bereich erzählen: „ah ich habe jetzt gesehen wie so ein Start-up arbeitet" und bei vielen hört es dann einfach auf. Da gibt es ein paar die machen dann „act like a Start-up", die benutzen dann einige von den Methoden oder treiben ihre Leute in irgendwelche Innovationszentren, weil sie kapiert haben, dass das wichtig ist. Für mich ist der nächste Schritt wirklich, dass wie in einer Netzwerkstruktur zu sehen. Das diese Menschen an unsere Problemstellung arbeiten. Und das würde ich mir noch mehr wünschen, dass die uns bei diesem Schritt helfen würden und nicht ihr eigenes Ding durchzuziehen. Ich sehe es aktuell bei 1-2 Leuten, die versuchen jetzt ihr eigenes Ding aufzubauen und das bringt überhaupt nichts. Nur weil das BizLab eine Brand ist und das wiederum mit dem Gründer zusammenhängt oder mit Menschen die dort arbeiten wollen sie sich teilweise nicht assoziieren. Oder wollen dann ihre eigene Plakette aufbauen. Das ist wirklich Schwachsinn, dass die Leute teilweise nicht verstehen, dass das BizLab eine Kreation von Airbus ist und kein Bereich. Es ist eigentlich eher wie eine Vision, es ist kein Bereich für mich. Es ist eine Vision wie Airbus arbeiten könnte aber zu viele sehen es noch als ein Department von Airbus und meinen sie müssten dagegen kämpfen.

Lena Bödeker: Was ist noch deiner Meinung nach am meisten ein Hindernis, dass das BizLab in vielen Projekten erfolgreich ist, aber auch die Mitarbeiter, die sich daran beteiligen wollen. Also was hindert die zum Teil noch daran?

Rey Buckman: Definitiv ein Hindernis ist das Verständnis einer kritischen Masse. Also bisher hat die kritische Masse nicht verstanden was das BizLab eigentlich ist. Und damit ist dieser Schritt 3, den ich gerade beschrieben habe mit über „act like a Start-up" hinaus, hat den Schritt leider noch nicht verstanden. Also das ist der eine Punkt. Über Hierarchien hinweg, also wirklich vielleicht haben wir es auch noch nicht ganz verstanden. Definitiv, wir müssen da auch noch eine Menge lernen. Aber ich glaube das ist der eine Punkt. Der zweite Punkt ist eher strukturell. Also die Erwartungshaltung vor dem was wir erreichen sollen.

Viele top Manager meinen, wir sollen das Unicorn finden. Aber wir sind gar nicht ausgelegt dafür. Also bei uns fehlen viele Elemente um überhaupt ein Unicorn zu finden und bauen zu können. Zum Beispiel werden wir kein Unicorn bauen können, wenn wir nicht zusätzliche Resourcen wie zum Beispiel die top Programmierer oder was was auch immer in die Teams mit reinsetzen können. Wir können keine Unicorns finden, wenn wir nicht mal interne Projekte für 6 oder 8 Wochen aussuchen können. Wir werden keine Unicorns finden wenn nicht das top management regelmäßig guckt: „was treibt eigentlich das BizLab“ und sich wirklich aktiv mit einbindet. Das sind ist wirklich immer noch sehr nervig und nimmt immer noch sehr viel Energie weg von dem wie es eigentlich sein könnte. Wir sind hier im BizLab in Hamburg effektiv 2 Leute. Die Dritte ist jetzt gerade dabei aber das Team verändert sich schon wieder. Also damit baust du doch keine Unicorns. Das ist glaube ich wo ein gewisser Mismatch zwischen Erwartungshaltung und dem was es wirklich ist besteht. Und das kommt glaube ich auch das dritte Hindernis dazu. Das BizLab ist, wenn man es sich mal anguckt in der Historie, ein Bottom-up approach oder durch Bottom-up entstanden ohne externes Wissen. Das heißt alle Mitarbeiter aus dem BizLab sind intern (Airbus). Sie sind natürlich die Schlausten, vielleicht nicht die Schlausten aber zu mindestens die, die irgendwas mit der externen Welt zu tun haben. Wir haben uns extrem viel Mühe damit gegeben viele Externe Inputs mit reinzunehmen aber wenn man sich jetzt mal next47 anguckt von Siemens, die sich da einen mega Venture Capitalist reingeholt haben und es komplett ausgegliedert haben. Ich weiß nicht, da arbeiten bestimmt an die 100 Leute die aus dem Venture Bereich, aus interner Innovation, aus dem Start-up Bereich, Start-up scouts, alles in einer Organisation. Dann top level Silican Valley Manager oben drauf gesetzt und eine einheitliche Kommunikation und Prozess gefunden haben. Da sind wir einfach noch nicht. Das ist so das dritte Thema, wo ist der externe Impuls? Mal schauen, vielleicht kommt da jetzt mit Paul Remenko mehr, der ist nämlich immer mehr interessiert was wir im BizLab machen. Aber es ist immer noch ein bottom-up approach, der noch nicht wirklich in der obersten Geschäftsführung (Airbus Group) ownership hat. Im Team an sich fehlen glaube ich noch starke externe Impulse.

Lena Bödeker: Um nochmal darauf zurückzugehen, für die internen Mitarbeiter, was sind da noch Barrieren, dass sie hier noch mehr mitwirken, mehr reinkommen und vielleicht mehr mitnehmen in ihre Abteilung?

Rey Buckman: Ich glaube bei vielen internen Mitarbeitern, die warten immer noch auf das „ja du darfst, es ist okay“. Es ist vielleicht auch eine kulturelle Sache zwischen Deutschen und Franzosen, weil in Frankreich sind andauernd irgendwelche internen Mitarbeiter im

BizLab, kommen mit irgendwelchen Ideen um die Ecke. Anscheinend finden sie irgendwo die Zeit. Die machen das nicht zu Hause in ihrer Garage, sondern schon am Arbeitsplatz. Aber irgendwie finden sie diese Zeit neben ihrem Day Job noch ihre eigenen intrapreneurial Ideen umzusetzen, die auf ein gewisses Level zu bringen und dann werden Ihnen 80% ihrer Zeit dafür zur Verfügung gestellt. Das hatten wir in Deutschland bisher noch garnicht, diese Herangehensweise. Weil hier immer ein Manager seinem mitarbeiter die Möglichkeit gegeben hat das zu tun. Wo sind die Leute, die einfach herkommen, weil sie Bock drauf haben und die Zeit selbst finden? Das fehlt mir noch ein bisschen. Und das ist glaube ich teilweise eine mentale Barriere, „ich darf nicht“, „ich kann nicht“, „ich nutze doch jetzt nicht noch meine Freizeit dazu, um noch was bei Airbus zu tun“. Aber auch strukturell, dass in einigen Bereichen die Leute so getrizt worden sind, dass sie jede Zeit verbuchen müssen, jede Sekunde in der sie irgendwas mit Airbus machen müssen sie genau sagen wofür sie es verbrauen und sie können es nicht nutzen um Dinge einfach mal zu exploren. Das ist glaube ich ein strukturelles Element und ein kulturelles Element, was vor allem hier in Hamburg eine große Barriere ist.

Lena Bödeker: Okay, ich glaube das wars. Danke

AIRBUS

Minutes of meeting

From
Tom Kustak
BizLab Hamburg
tom.kustak@airbus.com

Participants
Tom Kustak- BizLab
Lena Boedeker- BizLab
Bruno Gutierres- HO Airbus BizLab

Location
BizLab Hamburg

Subject of meeting
Semi structured telephone interview

Date of meeting
24.01.2017

Minutes

Strategy

1. Do you want to create incremental or disruptive innovation with the BizLab?

- I want to have a portfolio of both, incremental and disruptive innovation
- the portfolio approach creates dynamics
- disruptive innovation is necessary to change the mindset of people in the organization
- incremental innovation is less risky and easier to implement into the organization

2. What is your approach to create partnerships between startups and Airbus?

- partnerships demonstrate that startups can provide the organisation with benefits
- they move the company towards innovation
- the BizLab bridges the contact between the two sides

3. What is the most hindering pain point for partnerships between startups and Airbus?

- the difference in speed of action between the startup and Airbus

Objectives

4. What is the overarching goal of the BizLab?

- cultural change is just a side effect
- we want to push the work with startups
- the focus is on delivery and value creation
- we want to develop innovation as fast and cheap as possible (change takes time though)

5. Are there any numerical objectives for the BizLab?

- the investments made for startups and internal projects should pay off
- the primary KPI is therefore investment versus value created

6. How would you think other KPI's could look like?

- How long does it take for an investment to pay off
- What is the five year projected value for internal projects?
- What is the amount of partnerships the BizLab made?

How can innovation be transferred from the BizLab to the corporation?

- the BizLab needs to speed up its processes and become more agile as a sub-organisation
- We need to get more support from HR (Establish an entrepreneurship pass, set incentives from managers and intrapreneurs for internal projects
- the BizLab needs to strengthen disciplines like unity betweenn the BizLabs, visibilityy, readability and trust building

Organisational Change

7. Should the BizLab be responsible for all startup relations after the organisational change?

- Yes, it is the plan that the BizLab should be responsible for all startup relations

© Airbus Operations GmbH, 2017. All rights reserved. Confidential and proprietary document. This document and all information contained herein is the sole property of Airbus Operations GmbH. No intellectual property rights are granted by the delivery of this document or the disclosure of its content. This document shall not be reproduced or disclosed to a third party without the express written consent of Airbus Operations GmbH. This document and its content shall not be used for any purpose other than that for which it is supplied.

#Transcript Daniel Küstner – Synergeticon – 24.04.2017

Position: Managing Director

Transkription des Gesprächs mit Daniel Küstner (Synergeticon)

Bödeker: Kannst du dich einmal eben selbst vorstellen, was deine Rolle ist und seit wann du mit Airbus arbeitest und so weiter. #00:00:10-8#

Küstner: Ja, also wir Synergeticon, unser Unternehmen wir haben vor zwei Jahren, zweieinhalb Jahren fast, gegründet und ich bin derzeit Managing Director von Synergeticon. Wir sind so aufgeteilt (unverständlich) Managing Director und Technical Director, also mein Partner, wir haben zu zweit gegründet und sind jetzt mittlerweile bei sieben Mitarbeitern, einem Praktikanten. Und wir haben mit Airbus zusammen Anfang, wann war das, Anfang 2016, Januar 2016 begonnen im Rahmen des BizLab Accelerator Programms Season 1 und ja seitdem haben wir dieses Programm durchlaufen für ein halbes Jahr und im Anschluss dann die Post-Acceleration Phase ein Jahr lang. #00:01:02-6#

Menebröcker: Was ist da genau passiert? #00:01:05-4#

Küstner: Ja da geht's darum, dass man… also in der ersten Phase entwickelt man ja einen, ich sag mal, Prototypen/Piloten für einen Anwendungsfall bei Airbus und in der Post-Acceleration Phase geht es darum, das zu festigen und Folgeaufträge zu bekommen und das weiter auszuarbeiten, weil 6 Monate einfach nicht ausreichen, um wirklich Fuß zu fassen. #00:01:28-7#

Menebröcker: Okay, verstehe. #00:01:29-9#

Bödeker: Genau. Wie würdest du das BizLab beschreiben? So also jetzt mal vom Programm her, vom Ablauf und so weiter? #00:01:41-7#

Küstner: Also das BizLab unterstützt Startups in verschiedenen Phasen bei verschiedensten Fragestellungen. Also erstmal geht's darum ein Business Model zu entwickeln, Anwendungsfälle zu finden für die Technologie, die man entwickelt, das Team zu stärken und überhaupt alle Schwierigkeiten… also das BizLab unterstützt in allen Schwierigkeiten, die aufkommen auf dem Weg überhaupt ein Startup aufzubauen. Das ist nicht nur in einem Stück erreicht, sondern wirklich übergreifend. #00:02:19-2#

Bödeker: Und warum habt ihr damals teilgenommen am Acceleration Programm? #00:02:25-0#

Küstner: Das ist so entstanden, dass wir… Wir hatten ja unseren ersten Auftrag bei der Lufthansa Technik bekommen und durch das Netzwerk hier auch in der Luftfahrt, dass wir immer stärker, ja, gebildet haben ist es halt so, dass eines Tages Rey auf uns zu kam und uns halt angerufen hat und gefragt hat, ob wir uns nicht bewerben wollen. Und so sind wir überhaupt auf dieses Programm gekommen. Wir haben uns dann natürlich angeschaut was das ist. Fanden wir sehr spannend, passte auch in den Rahmen, weil wir entwickeln halt Technologie für die Luftfahrt und wir haben gedacht, dass es uns wirklich weiterbringen kann in unserer ganzen Teamentwicklung, Produktentwicklung und so weiter, dass wir da halt diese Art von Unterstützung erhalten. Und daher haben wir uns dann entschieden teilzunehmen und wurden dann auch glücklicherweise genommen. #00:03:22-3#

Bödeker: Was würdest du sagen habt ihr am meisten gelernt oder was, also was waren generell Punkte, die du sagst, habt ihr durch das Programm mitgenommen? #00:03:34-2#

Küstner: Dass die größten Hürden nicht technischer Natur sind, sondern eher politischer Natur, mal ganz einfach gesagt. #00:03:48-5#

Bödeker: Okay. Also im Kontext zu Airbus… ja weil die Politik oder das Unternehmen, die Organisation so komplex ist im Prinzip? #00:04:01-4#

Küstner: Ja, erstmal das und es ist halt so, dass Airbus ist ja nicht einfach ein Unternehmen, sondern besteht aus verschiedenen Abteilungen und gerade in diesen Themen wie Industrie 4.0 oder gerade in neuen technologischen Themen gibt es halt sehr viele Initiativen, die gleichzeitig loslaufen. Und da ist es halt schwierig, weil teilweise diese Abteilungen untereinander konkurrieren. Es geht darum diese große allgemeine Strategie zu finden, aber es ist halt so, dass also viele Projekte aus dem Boden stampfen, die ziemlich ähnlich zueinander sind oder halt Teile von anderen Projekten auch mit enthalten haben. Und das ist eine Herausforderung gerade auch für ein Startup, für das Bizlab auch selbst, weil, also so gesehen kommt man da an mit ein paar Leuten mit einer guten Idee, technologisch also kein Problem, wir haben es ja schon gezeigt dass es beim anderen Kunden funktioniert. Nur dann stößt man wirklich auf diese, ja ich sag mal strategischen Überlegungen, wie das wirklich in den Gesamtkontext bei Airbus reinpasst und da sind wir immer noch dran, also da haben wir

noch keinen Erfolg gehabt bisher aber wir kämpfen noch weiter und schauen mal in welche Richtung das geht. #00:05:24-6#

Bödeker: Wie oft kam es im Laufe des Programms zum Austausch mit Mitarbeitern von Airbus? #00:05:30-9#

Küstner: Ziemlich oft, also wir wurden ja gecoacht durch den Stefan und der hat uns ziemlich früh wirklich mit in die Hallen genommen, hat uns den Mitarbeitern vorgestellt. Wir wurden auch von den Mitarbeitern (unverständlich) unterstützt, weil die gesehen haben, dass der Bedarf wirklich da ist für solche Technologien. Und, genau, wir hatten dann regelmäßige Gespräche, regelmäßige Treffen und haben halt unsere Stände auch vorgestellt, also unsere Prototypen, die wir bis dahin entwickelt hatten. Und das ist alles sehr gut angekommen. Am Ende des Programms hatten wir die Zustimmung aus dem Fachbereich, also die standen richtig dahinter, wollten das einführen. #00:06:16-8#

Bödeker: Das war mit Florian Alten und Stefan… #00:06:22-8#

Küstner: Florian Alten und Stefan Rode genau. Und Nico Petersen hat ja am Anfang den Auftrag gegeben #00:06:26-0#

Bödeker: Nico Petersen ist nochmal? #00:06:27-6#

Küstner: Das ist ja von der Final Assembly Line, also #00:06:38-4#

Bödeker: Ja, ich glaube der arbeitet (unverständlich) Executive. #00:06:41-4#

Küstner: Ja, genau. Und wir sind aber daran gescheitert, dass diese Technologie nicht in die Strategie von ICT, ICT ist die IT-Abteilung von Airbus, reinpasste. Aus dem Grund, dass man ein Partnergesetz hat und immer mit seinem großen Partner auch zusammenarbeiten möchte. Startups sind denen viel zu riskant. Also da kamen immer so Argumente „Was ist, wenn es euch in einem Jahr nicht mehr gibt? Und dann haben wir hier ne Technologie, die nicht gewartet wird“. Und es ist auch üblich, dass man mit den großen Partnern halt zusammenarbeitet. Weil man eine langfristige Partnerschaft aufgebaut hat. Was meiner Meinung, also mit gefällt das nicht so gut, weil ich finde es muss eine bestimmte Art von Konkurrenz halt da sein, damit die Ideen auch gechallenged werden. Weil ich finde es ziemlich schlecht wenn man einfach sagt für die nächsten drei Jahre setze ich im Projekt mehrere Millionen Euro, der Partner bekommt das und jetzt kümmert er sich darum. Dann entwickelt sich so eine Art Monopol, also Zeiten, also Abgaben werden nicht eingehalten, bei

kleinsten Änderungen wird wieder die Anhand aufgemacht, also es muss immer drauf gezahlt werden. Also es ist.. ich finde es ziemlich unflexibel. Und wir als Startups haben halt den Vorteil, dass wir sehr agil funktionieren, auch viel günstigerer Preise anbieten können, als jetzt die großen Partner und auch viel schneller wirkliche Ergebnisse vorweisen könne, gerade durch unsere agile Arbeit, also wie wir es so machen. Ja, aber da stehen wir jetzt und bisher sind wir da nicht weiter gekommen. #00:08:29-4#

Bödeker: Noch mal zurück auf das Treffen oder den Austausch, den ihr mit den internen Mitarbeitern hattet: Waren die meistens dann im Werk und wie sahen die aus so strukturell? Habt ihr dann sozusagen meistens habt ihr denen erklärt, wie eure Technologie funktioniert oder habt ihr denen was gezeigt oder? #00:08:48-8#

Küstner: Also erstmal geht's ja darum die ganzen Anforderungen aufzunehmen, wir hatten mehrere Treffen, wo wir uns mit verschiedenen Leuten getroffen haben. Einmal mit den Werken, die direkt vor Ort diese Arbeiten durchführen, aber dann auch mit den Managern, um halt wirklich das Feedback zu bekommen, was wir brauchen und sind dann regelmäßig wiedergekommen mit unserem Prototypen indem wir halt diese Ideen, die wir dort halt aufgegriffen haben in unser Produkt integriert haben. Und das kam halt sehr gut an, weil die Werke und die Manager direkt gesehen haben, dass dabei wirklich was rauskommt, was schon verwendet werden kann. Deswegen..gerade diese Zusammenarbeit mit den Fachbereichen war ziemlich positiv. Nur bringt es einem nichts, wenn die große Strategie von Airbus das nicht eingeplant hat. #00:09:49-3#

Menebröcker: Aber ging es in diesen Treffen, galt das dann hauptsächlich zur Validierung und Weiterentwicklung eures Produktes, oder denkst du auch dass in diesen Treffen die Mitarbeiter zu denen ihr Kontakt hattet jetzt von euch als startup etwas gelernt haben? #00:10:06-4#

Küstner: Ich würde sagen, beides. Einmal haben wir sozusagen deren Bedürfnisse.. also gezeigt dass wir deren Bedürfnisse ich sag mal umsetzten können. Andererseits geht'S da auch darum, dass es jetzt ziemlich neu ist für Mitarbeiter wie so ein Startup funktioniert, überhaupt dieses schnelle Feedback zu geben, als build measure learn wirklich schon eine Art Produkt dort zu haben, was schon funktioniert. Das kennen die normalerweise nicht. Normalerweise werden diese langen Projekte aufgesetzt, die dann für mehrere Jahre laufen und am Ende kommt dann eh nicht das raus, was eigentlich gebraucht wird, weil irgendjemand anderes entschieden hat wie dieses Produkt aussehen soll, aber nicht der

Enduser, der es verwendet. Und das war also.. ich glaube auch, dass auch das BizLab Airbus generell gelernt hat, wie solche Organisationen wie Startups funktionieren können und da auch natürlich viele Ideen übernehmen, wie man daran geht. Zum Beispiel Design Thinking, dieser Ansatz ich arbeite mit von Anfang an mit den Enduser zusammen, das wird jetzt auch umgesetzt in diesem Projekt, das wir eigentlich machen wollten. Nur halt mit den großen Partnern. Aber sie haben schon daraus gelernt, dass es halt sehr wichtig ist, haben sogar ein Unternehmen mit reingenommen, das ja diese Sachen auch so macht. Sie sind nur halt größer als wir und genau passen eher in dieses in diese Partnerschaft mit rein, weil sie halt schon gesetzte Partner sind. #00:11:43-3#

Bödeker: Also würdest du sagen du hast auf jeden Fall auch von den ersten Treffen bis jetzt, du hast ja jetzt über ein Jahr schon sozusagen, also auf jeden Fall eine Veränderung auch an den Leuten und den Abteilungen von Airbus feststellen können? #00:11:56-3#

Küstner: Auf jeden Fall in der Projektplanung. Wie man an solche Dinge rangeht. #00:12:09-1#

Bödeker: Einen Moment. Okay, also die… würdest du sagen, dass wenn du dich mit den Leuten getroffen hast, dass sie zum Beispiel am Anfang.. haben die zum Beispiel am Anfang euch das nicht zugetraut und waren skeptisch und haben dann nach einer Zeit gemerkt so ja doch es ist ja doch alles technisch irgendwie? #00:12:51-4#

Küstner: Ja klar, also ich denke das geht jedem Unternehmen so, das mit startups zusammen arbeitete, dass man erstmal skeptisch ist. Das ist halt ne sehr riskante Sache. Man weiß ja nicht.. also Startups präsentieren sich ja immer so als die Weltretter, aber man weiß ja nicht, wie das wirklich so funktioniert und das ist ja einfach ein experiment, das man mal durchgeführt hat auch mit uns. Man hat uns eine konkrete Aufgabe gegeben, die wir umsetzt sollen und am Anfang war man sich da halt unsicher, ob das auch funktioniert. Wir haben ja sogar mit der ja.. ja ach mit dem Management von Airbus gesprochen und da hieß es auch erst ja jeder kann viel erzählen, aber zeigt doch wirklich mal, was ihr umsetzt. Deswegen gab es auch diese konkrete Aufgabe, die wir umsetzt sollten. und das haben wir dann gemacht, nur ja.. sind dann halt gescheitert. #00:13:54-4#

Bödeker: War trotzdem dann noch nicht bereit dafür? Okay. Hast du noch? (zu Menebröcker) #00:13:59-5#

Menebröcker: Ich hab noch ein paar, wenn du noch Zeit hast. #00:14:01-8#

Küstner: Ja ja, klar. #00:14:02-5#

Menebröcker: Okay. Ganz allgemein: welche Vorteile siehst du in der Kooperation zwischen etablierten Unternehmen und Startups? #00:14:10-2#

Küstner: Große Vorteile in dem Sinne, dass Startups die Möglichkeit haben wirklich Zugang zu konkreten Anwendungsfällen zu bekommen. Dass.. also gerade in der Luftfahrt.. die Luftfahrtindustrie ist ja eine sehr geschlossene Branche, da ist es ich sag mal fast unmöglich als Startup, das von außen kommt, dort Fuß zu fassen, wenn man nicht irgendwie diesen konkreten Zugang hat durch zum Beispiel ein Großunternehmen. Das haben wir als Vorteil gesehen, natürlich auch der ich sag mal der Marketingaspekt, das wir halt auch mit Airbus werben durften. Wir hatten dann auf einmal ein ganz anderes Standing als Unternehmen, das von Airbus unterstützt wird auch jetzt bei anderen Kunden auch überhaupt diese ganze Außendarstellung, Außenwirksamkeit gleich viel stärker. Also das hat schon geholfen. #00:15:12-1#

Menebröcker: Also es durchbricht dieses Ökosystem, von dem du gesprochen hast. Dass Airbus dann zum Beispiel mit den langjährigen Partnern zusammenarbeitet und denen nur Projekte gibt. Das ist dann eine Möglichkeit ist für euch da rein zu kommen durch das BizLab durch so einen Accelerator? #00:15:27-0#

Küstner: Genau, aber auch bei anderen Kunden, also jetzt nicht nur bei Airbus, sondern auch bei anderen Firmen, gerade auch on diesem Netzwerk Hamburg Aviation. Da sind wir halt auch reingekommen, auch über Kontakte, die wir Über's BizLab dann bekommen haben. Und das hat uns ziemlich gut weitergeholfen. Genau, ja soviel dazu. #00:15:50-4#

Menebröcker: Und wie würdest du eine erfolgreiche Kooperation beschreiben zwischen Startup und einem Unternehmen? Also was muss voraus.. was muss erfüllt sein, damit das funktioniert? #00:16:04-5#

Küstner: Also es muss halt so sein, dass.. es gibt ja Startups.. Startup ist ja nicht gleich Startup. Es gibt viele verschiedenen Arten von Stufen die ein Startups so durchläuft, also seht frühe Stufen, dann vielleicht ist man schon was weiter.. Dass sich das Unternehmen auch auf die Bedürfnisse des Startups anpasst, weil ein Startup würde nämlich nur solche, also solche Programme durchlaufen, wenn sie sicher sind, dass sie am Ende auch erstmal weiter

überleben können und daraus vielleicht auch wachsen aus so einem Programm. Was ich halt kritisieren an diesem BizLab Programm, dass man also kein Geld investiert. Also die Kosten, und es sind Kosten, für Startups, die entstehen in so einem Programm, die liegen halt wirklich beim Startup von Anfang an. Also das ist halt ziemlich schwierig, gerade für sehr frühe Stufen, wo man wirklich noch gar kein Einkommen hat, muss man ja erstmal selber investieren und oft ist es so, dass man nich an so einem Produkt arbeitet, sondern viele Termine hat, die man wahrnehmen muss, viele Veranstaltungen, auch interne Veranstaltungen, wo das BizLab natürlich auch sich selbst präsentieren möchte. Und das ist halt alles zeitfressend. Für die langfristige Planung ist es natürlich positiv, weil man knüpft halt Kontakte, man wächst da so rein. Nur gerade jetzt in dieser situation, wo es wirklich so unsicher ist, dass es weiter geht in der Zusammenarbeit ist es für ein Startup ziemlich gefährlich das zu machen, wo es kein Investment gibt. Ich kenn das halt von anderen Programmen, da investiert man halt 20.000 oder 25.000€ und das reicht halt so um überhaupt einen Prototyp zu entwickeln, um seine Mitarbeiter so gerade zu bezahlen. Genau, das ist halt so die Abwägung, die man machen muss. In unserem Fall war es halt sehr positiv, weil wir schon einen Auftrag.. wir konnten schon überleben durch die Projekte die wir hatten. Deswegen konnten wir das auch mitmachen. Wir konnten es uns sozusagen leisten, dieses Programm zu machen. #00:18:28-0#

Menebröcker: Und ansonsten erhaltet ihr dann, also ihr erhaltet die Büroräume und (unverständlich) und Netzwerkkontakte und so weiter? #00:18:34-5#

Küstner: Genau. #00:18:36-4#

Menebröcker: Ich habe noch eine allgemeine Frage: Und zwar, warum denkst du dass zum Beispiel Airbus jetzt in diesem Fall ein Programm wie das BizLab betreibt? #00:18:44-9#

Küstner: Das gibt es mehrere Gründe. Airbus hat ja selbst erkannt, dass ihre Strukturen sehr starr sind und dass Innovation halt auch nicht so gut funktioniert, weil man eben diese ganzen starren Prozesse hat. Ich hab jetzt mal von nem Beispiel gehört, von einen internen Startup bei Airbus. Wenn die einen Bildschirm bestellen wollen, dann dauert das bis zu drei Monat, bis sie durch diese ganzen Einkaufsprozesse durch sind. Und das ist natürlich, wenn man mal so überlegt, man will sehr, sehr schnell entwickeln, also Zeit ist wirklich sehr wichtig, passt das einfach nicht. Und Airbus möchte natürlich lernen, wie startups funktionieren, damit diese ja, diese Arbeitsweise auch irgendwann mal intern in Airbus übertragen werden kann. Das wird ja im Moment sehr stark umstrukturiert, dass man mal mehr so sich agil aufstellt,

also sehr ähnlich wie Startups. Ich glaub das BizLab war eine Initiative mal zu gucken, wie geht sowas. Dass man sowas übertragen kann. Gleichzeitig auch die Technologien, die Ideen, die dort entstehen, können ja auch sehr gut intern verarbeitet werden. Wir haben das ja bei uns gesehen, jetzt mit diesem Ansatz, man geht zu den Werken, arbeitet von Anfang mit den Werken zusammen, dieses Konzept ist ja übernommen worden. Nur halt nicht mit den Startups. Ich denke halt nicht, dass… also Airbus ist halt wirklich daran interessiert, sich selber so umzustrukturieren, dass sie irgendwann das BizLab nicht mehr brauchen. #00:20:23-9#

Bödeker: Ich habe noch eine Frage zum Austausch: Du hast ja gesagt ihr hattet jetzt ziemlich viele Meetings mit Abteilungsleuten. Aber gab's da auch informellen Austausch, also irgendwie dass ihr denen dann irgendwie mal zufällig begegnet seid und dann mit denen gequatscht habt oder die ins BizLab irgendwie gekommen sind und ihr kanntet die schon und dann habt ihr euch mal mit denen zusammengesetzt. #00:20:49-3#

Küstner: Das gabs auch. Wir haben dann halt oft auch so mal im Bus getroffen oder uns auch mal so getroffen zum Essen. Das ist auch vorgekommen. #00:20:58-0#

Bödeker: Würdest du sagen, das fördert das auch, also dadurch dass zum Beispiel das BizLab relativ nah noch am Werk ist, so dass auch so ein informeller Austausch entstehen kann. Dass das noch eine Förderung zusätzlich ist? #00:21:10-6#

Küstner: Ja auf jeden Fall. Also darüber können dann auch wirklich neue Kontakte entstehen. Auch zum ZAL haben wir durch diese Zusammenarbeit viele Kontakte geknüpft. Auch diese ganzen Events, die so nebenbei laufen. Wir haben uns dann irgendwie mal abends getroffen dann auch mit der Leadership University. Das war ziemlich positiv, weil man da ja wirklich auch an Leute rankommt, die jetzt nicht eingeplant waren, die jetzt also… Kontakte, die zufällig entstehen. #00:21:43-7#

Menebröcker: Ja, du redest gerade von eingeplanten Kontakten, Gibt es Regeltermine, indessen ihr euch mit Konzernmitarbeitern ausgetauscht habt über euren Fortschritt zum Beispiel? #00:21:56-3#

Küstner: Ja, wir haben solche Regeltermine vereinbart. Das waren aber sehr spezifische Leute. die halt für diese Projekte zuständig waren oder für dieses Projekt, das wir durchgeführt haben. Bei diesen zufälligen Kontakten, die so entstanden sind, das waren eher

die Kontakte , die gesehen haben „ah okay, das macht ihr. Wir haben ähnliche Probleme. Vielleicht würde das ja auch passen“. #00:22:17-9#

Menebröcker: Okay. Und diese Interaktionen, diese festgelegte, waren die denn immer face-to-face oder habt ihr auch geskypt zum Beispiel, wo haben die räumlich stattgefunden? #00:22:29-7#

Küstner: Mit den deutschen Partnern haben wir uns halt immer getroffen, weil das Werk ja wirklich nicht weit ist. Jetzt ist es aber so, dass ab und zu aber auch mal Kontakte gefragt waren, die in Toulousse zum Beispiel sitzen. Und da sind wir dann nicht rübergezogen, sondern haben dann geskypt oder telefoniert. #00:22:48-3#

Menebröcker: Okay. #00:22:48-6#

Bödeker: Aber nach Alabama seid ihr… bist zu geflogen (Lachen). #00:22:51-6#

Küstner: Ja ja, genau. #00:22:53-3#

Bödeker: Das war ja im Prinzip auch ein Kontakt. #00:22:56-4#

Küstner: Ja, das war auch nicht schlecht, ja. #00:22:58-5#

Menebröcker: Ich würde noch mal einen Schritt zurück gehen. Du hast eben darüber gesprochen, dass.. ja was dich so interessiert waren Sachen wie Design Thinking oder so diese agilen Methoden von Startups. Gibt es da noch was anderes, also anderes Wissen, was bei Startups vorhanden ist, was bei Konzernen vielleicht nicht verfügbar ist oder nicht so schnell abrufbar ist? #00:23:20-8#

Küstner: Ja, Startups kennen sich ja wirklich auch gut mit Technologien aus, mit IT, also haben sehr gute IT-Kenntnisse und oft habe ich oft erlebt, dass bei Airbus, gerade auch im IT-Bereich Leute sitzen, die halt entschieden, aber eher Projektmanager mit und nicht so, also also eher die Rolle einnehmen, dass sie halt Technologien einkaufen, ja aber wirklich nicht umsetzt und dieses Technologie-Knowhow, also ich kann mir auch vorstellen, dass das für Airbus sehr interessant ist. #00:24:01-5#

Menebröcker: Wenn es jetzt zu dem.. also diese Programme werden ja ausgesetzt, zumindest augenscheinlich, damit Startups und Konzerne gegenseitig lernen, sich in ihrer Kompetenzen

ergänzen. Was sind denn deiner Meinung nach Vorraussetzungen, die dafür erfüllt sein müssen, dass dieses gegenseitige Lernen voneinander funktionieren kann? Also muss es bestimmte Strukturen geben? #00:24:29-0#

Küstner: Dass man von Anfang an an die richtigen Leute ran tritt. Zum Beispiel technologisch ist es halt wichtig die Leute, die wirklich Entscheidet sind und sich auch so weit auskenne, dass diese Zusammenarbeit halt funktioniert. Es bringt ja nichts, wenn ich mit einem Wirtschafts.. wenn ein Informatiker mit einem Wirtschaftswissenschaftler über ein Problem redet, dann ist man halt auf einer ganz anderen Ebene. Also muss man halt wirklich an die Leute ran treten, die halt wichtig sind. Genauso für verschiedene vertragliche Dinge. Das übrigens auch ein sehr großes Thema ist für Startups von Anfang an. Da brauch ich halt Beratung von jemandem, der sich damit wirklich auskennt und mit der auch im Detail wirklich mit jemandem diskutieren kann. Also das ist halt die Voraussetzung, dass man ein bestimmtes Knowhow vorhanden hat und dass dieses Knowhow auch aufeinander abgestimmt ist, wenn man jetzt über solche Dinge kommuniziert oder spricht. #00:25:33-8#

Menebröcker: Ja, und hilft das BizLab dabei diese Voraussetzungen zu schaffen, bzw. die passenden Kontakte zu finden? #00:25:39-6#

Küstner: Teilweise, also in zum Beispiel Geschäftsmodellentwicklung oder Teambuildung und solchen Dingen waren sie sehr stark aufgestellt. Aber wirklich Leute zu finden, die sich technologisch so weit auf der Ebene auskennen, die waren sehr schwer zu finden. #00:26:01-9#

Menebröcker: Okay. Von mir noch eine letzte Frage. Und zwar, glaubst du, dass .. oder bist du der Ansicht, dass Kooperationen mit Startups langfristige Auswirkungen im Konzern haben? Oder dass jetzt das BizLab aufgesetzt wird und es gibt punktuelle Auseinandersetzungen bzw. punktuellen Austausch aber danach bricht es vielleicht wieder ab? Oder bist du der Meinung, dass diese Kooperationen auch langfristig im Unternehmen etwas bewirken können? #00:26:34-9#

Küstner: Ich glaube schon, weil dadurch, dass die großen unternehmen ja sehen, wie Startups funktionieren hilft es sozusagen schon, das zu übernehmen. Ich finde es nur also schwierig gerade In der Luftfahrtindustrie, ich weiß es nicht wie es bei anderen Acceleratoren so funktioniert, da langfristige Partnerschaften aufzubauen. Wir wünschen uns das natürlich, wir kämpfen auch dafür, dass das sagen wir mal dahin kommt, nur ich weiß nicht, ob ich sag mal

gerade Airbus dafür jetzt schon so aufgestellt ist, dass es funktioniert. Aber es braucht vielleicht auch seine Zeit, bis man mal wirklich solche starken Kooperationen dann hinbekommt. #00:27:20-0#

Menebröcker: Das steckt ja noch alles in den Kinderschuhen. #00:27:21-6#

Küstner: mhm (bejahend). Es gibt ja jetzt auch so also strukturellen Umbau bei Airbus, der jetzt sehr stark voran schreitet. Und da setzt man ja sozusagen schon die Grundlagen, dass sowas halt besser funktioniert. #00:27:34-2#