Capital

infront

Konzerne auf den Spuren von Startups 2018

Wie etablierte Unternehmen Acceleratoren, Company Builder, und Innovation Labs als Instrumente der digitalen Transformation nutzen

Vorwort

Liebe Leser,

2017 haben wir diese Studie zum ersten Mal aufgelegt. Die Resonanz war großartig. Deshalb haben wir uns entschieden, auch 2018 einen tiefen Blick in die vielfältige Welt der digitalen Innovationslabore, Acceleratoren und Company Builder zu werfen.

Die deutlich gewachsene Population digitaler Innovationseinheiten und der Trend zu ganzheitlichen Innovations-Ökosystemen in Großkonzernen zeigt zweierlei: Den enormen (Nachhol-)Bedarf in der deutschen Wirtschaft und den Willen des Topmanagements, die Ihnen anvertrauten Unternehmen auch in einer unzweifelhaft digitaler werdenden Welt prosperieren zu lassen.

Der Blick in die Ergebnisse macht aber auch deutlich: Der Weg zu dem gewünschten Impact auf die digitale Innovation und Transformation ist noch lang – denn die bisher sichtbaren Ergebnisse sind gut, wenn auch noch nicht herausragend. Aber lesen Sie bitte selbst!

Viel Spaß beim Erkunden der diesjährigen Ergebnisse!

Thomas Sindemann

Horst von Buttlar

Thomas Sindemann

Infront Consulting & Management GmbH

Neuer Wall 10
D-20354 Hamburg

t.sindemann@infront-consulting.com

Horst von Buttlar

Redaktion CAPITAL

Lennéstraße 3
D-10785 Berlin

capitalredaktion@capital.de

Zur 2. Auflage der Studie

Ein frischer Blick ins Innere der Digital Innovation Units

Aufgrund der positiven Resonanz der Community in 2017 und natürlich aus reiner Neugier haben wir 2018 nochmals einen frischen Blick in die „DigiLabs“, die Digital Innovation Units der Konzerne, geworfen: Wie hat sich die Population insgesamt entwickelt? Wächst auch außerhalb von Berlin oder München etwas heran? Haben sich Geschäftsaufträge, Erscheinungsformen und Organisationen verändert?

Gleichzeitig geht diese Ausgabe einen entscheidenden Schritt weiter: Wir haben den Leitern und den Auftraggebern erstmalig auch die Frage nach der bisherigen Zielerreichung gestellt. Bei der Frage nach praktischen Belegen für diese Erfolge haben wir spannende Antworten bekommen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Einheiten immer noch sehr jung sind und Erfolge meist (noch) nur indikativ zu belegen sind. Unsere sechs Gruppen für Erfolgsfaktoren haben wir beibehalten, aber im Detail überarbeitet, um neue Entwicklungen abbilden zu können.

Wir haben zudem per Algorithmus, der auch die Ambition gewichtend berücksichtigt, für jede der teilnehmenden Einheiten einen Total Score zwischen 1,0 und 5,0 Punkten errechnet.

Die Teilnehmer haben Total Scores zwischen 2,1 und 4,2 Punkten erreicht. Wir haben uns entschieden, nur die besten DigiLabs mit einem Total Score von 3,0 und mehr Punkten in der Studie mit Namen zu nennen.

Stichprobe und Methodik

- „Konzerne auf den Spuren von Startups 2018“ wurde von der Strategie- und Managementberatung Infront Consulting & Management, Hamburg, in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital und wissenschaftlich begleitet durch Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin, im ersten Halbjahr 2018 durchgeführt.
- An der ersten Stufe, einem ausführlichen, strukturierten Online Survey im Februar 2018, nahmen knapp 60 Digital Innovation Units und etwa 30 Auftraggeber – v.a. CDOs, Strategie- & Innovationsleiter („C-Level“) – teil, eine Steigerung von etwa 50% zum Vorjahr.
- Auf den Daten des Online Survey erfolgte die quantitative und qualitative Auswertung, um die jeweils besten sechs Einheiten in vier Gruppen – Innovation Labs aus Industrie bzw. Service, Company Builder und Acceleratoren – für die Validierungs- und Vertiefungsinterviews vor Ort auszuwählen.
- Diese persönlichen Interviews wurden im April und Mai 2018 von Infront Consulting und Capital durchgeführt. Die folgende Auswertung enthält methodenbedingt subjektive Einschätzungen.

Inhalt

I: Digital Innovation Units 04

II: Studienergebnisse 08

A. Innovation Labs: Interne Brutstätten für inkrementelle bis disruptive Innovationen 12

B. Company Builder: Intrapreneure auf dem Weg zu neuen Micro-Geschäftsfeldern 22

C. Acceleratoren: Impulse von außen durch passgenaue Startup-Programme 32

III: Fazit & Trends 42

Anhang 50

- Rankings
- DigiLabs Award 2018
- Über das Wirtschaftsmagazin Capital
- Über Infront Consulting & Management
- Impressum

Capital

infront

I:
Digital Innovation Units

Definition, Population und Vergleichbarkeit

Digital Innovation Units

meint von etablierten Unternehmen gegründete und betriebene Einheiten, in denen außerhalb bestehender Strukturen innovative digitale und digital angereicherte Geschäftsideen (vornehmlich Produkte, Services und Geschäftsmodelle) mit agilen und flexiblen Methoden entwickelt und ausgearbeitet werden

zielen ab auf strategische Weiterentwicklung von Unternehmen durch die wiederholte Entwicklung von inkrementellen bis disruptiven Innovationen sowie spürbare Beiträge zur digitalen Transformation

meint nicht strukturähnliche, aber von Universitäten, Verbänden, Städten oder kommerziellen Gründerzentren betriebene Einheiten, bei denen etablierte Unternehmen lediglich mitwirken

Innovation Labs

Bündelung unternehmens-interner Ressourcen in einem oder mehreren interdisziplinären Teams für das wiederholte Identifizieren und Prototypisieren digitaler Innovationen

Company Builder

Unternehmenseinheiten, die digitale Geschäftsmodelle mit internen und externen Ressourcen von der Idee bis zu einem erfolgreich am Markt etablierten jungen Unternehmen entwickeln

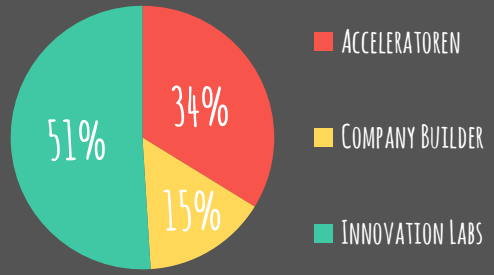
Acceleratoren

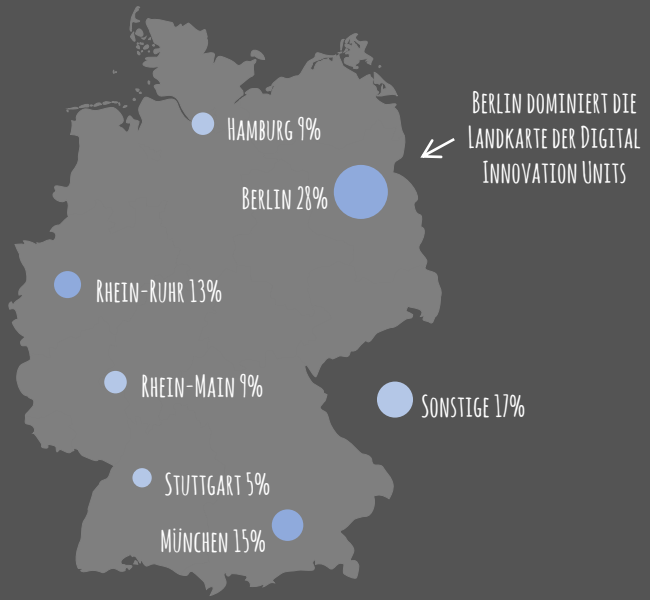
Programme zur Identifikation, Auswahl und Unterstützung unternehmensexterner Startups bei der (Weiter-)Entwicklung und Skalierung neuartiger Geschäfts-ideen

Digital Innovation Units

Fakten

In Deutschlands etablierten Unternehmen gibt es etwa 150 Digital Innovation Units, von denen etwa die Hälfte Innovation Labs sind:





Berlin dominiert die Landkarte der Digital Innovation Units

Eine gesunde Distanz zur Kernorganisation wird von vielen Digital Innovation Units als wichtiges Element zur Wahrung von Kreativfreiräumen angesehen

Etwa die Hälfte der Digital Innovation Units ist geographisch vom Mutterunternehmen getrennt

2/3 aller DAX-Konzerne betreiben eine oder mehrere Digital Innovation Units

8 von 10 Company Buildern sitzen in der gleichen Stadt wie das Mutterunternehmen

Nur in jeder dritten Digital Innovation Unit ist das Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitern ausgeglichen – der Männeranteil überwiegt meist deutlich

Digital Innovation Units

Anmerkungen zur Vergleichbarkeit

Digital Innovation Unit ist nicht gleich Digital Innovation Unit – dynamisch und agil sind diese „Forschungsobjekte“ ja schon von Natur aus.

Die führenden Unternehmen bauen digitale Innovationseinheiten auf der Basis klarer Geschäftsaufträge und geben ihnen damit eine Ausrichtung auf spezifische Lücken im Rahmen der eigenen digitalen Transformation.

So hat jedes teilnehmende Innovation Lab, jeder Accelerator und jeder Company Builder seine eigene Detailausrichtung und ist nicht 100%-ig mit den anderen zu vergleichen – das Äpfel- & Birnen-Problem des Benchmarking lässt grüßen.

Wir freuen uns deshalb umso mehr, dass so viele Teilnehmer mitgemacht haben, weil sie nicht vordergründig am Gewinnen des DigiLabs Awards von Capital und Infront Consulting, sondern an den Erkenntnissen des Vergleichs interessiert sind und diese auch mit anderen teilen möchten.

Ein Kommentar noch zu der Einschätzung der Ergebnisse: Die Aussagen beruhen vor allem auf den Befragungsergebnissen – und diese fallen methodisch bedingt tendenziell recht positiv aus…

Ein paar Beispiele für Dynamik

Als führender Berater für digitale Strategie, Innovation und Transformation haben wir von Infront Consulting den Markt intensiv beobachtet und stellen fest: Es ist mächtig Bewegung in der Welt der Digital Innovation Units.

Ein paar Beispiele von A bis (nicht ganz) Z:

- Allianz baut seinen Accelerator Allianz X zum Corporate VC um und investiert gleich mächtig in das Fintech-Unicorn N26 aus Berlin
- Axel Springer hat seinen Accelerator für neue Startups geschlossen und eröffnet mit der Sportwagenschmiede Porsche einen neuen
- Bosch benennt seinen Company Builder in Grow um und verdreifacht die Fläche am neuen Standort in Ludwigsburg
- MediaMarktSaturn entlässt Spacelab in den Orbit und investiert dafür gemeinsam mit Lidl in den Retailtech Hub in München
- Wayra, der Accelerator des Telefónica Konzerns, drückt den Reset-Button und startet mit einem Venture-Client-Modell neu durch

Capital

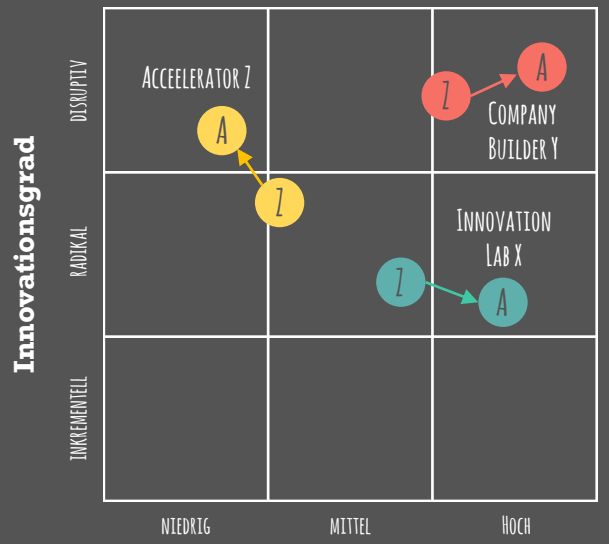
infront

II: Studienergebnisse

Analysekriterien und Ergebnisdarstellung

Analysekriterien im Überblick

Ziele (Ambition/Zielerreichung) ...



Beitrag zur Digitalen Transformation

50% → Total Score ← 50%

Der Total Score berücksichtigt Ziele und Zielerreichung, sowie die Erfolgsfaktoren zu je 50%.
Das ist fair, denn noch sind viele Units viel zu jung, um sie nur nach dem Ergebnis zu bewerten

Ebenso erfolgt auch eine Gewichtung für die Ambition – dadurch werden schwierigere Missionen geringfügig bevorzugt

... und Erfolgsfaktoren

1. **Steuerung**
2. **Themen**
3. **Einbindung des Unternehmens**
4. **Methoden/Programm**
5. **Skalierung**
6. **Netzwerk**

Erfolgsfaktoren im Detail

Erfolgsfaktor	Subkriterien
1 Steuerung	Ausmaß der Freiheitsgrade der Digital Innovation Unit, Intensität der Unterstützung durch das Topmanagement sowie Klarheit der vorgegebenen Ziele
2 Themen	Vorgehen bei der Entwicklung und Auswahl von Themenschwerpunkten und Ideen bzw. Startups für die Digital Innovation Unit
3 Einbindung des Unternehmens	Intensität der Interaktion und des Wissensaustauschs zwischen Geschäftseinheiten und Digital Innovation Unit sowie der Integration von Mitarbeitern des Unternehmens in die Digital Innovation Unit
4 Methoden/Programm	Vielfalt des Methodenkastens, der in der Digital Innovation Unit verwendet wird, sowie die Art der Steuerung des Innovationsprozesses bzw. die Strukturierung und Ausgestaltung der angebotenen Unterstützungsleistungen
5 Skalierung	Prozess, der das erfolgreiche und schnelle Heranwachsen von Innovationen, die in der Digital Innovation Unit entwickelt wurden, im Unternehmen und am Markt unterstützt bzw. Ansätze für die weitere Zusammenarbeit mit Startups, die das Programm durchlaufen haben
6 Netzwerk	Art und Umfang der Zusammenarbeit der Digital Innovation Unit mit Kunden und externen Partnern

Darstellung der Studienergebnisse

Aufbau der nächsten Seiten

Digital Innovation Unit Kategorie & Bewertungskriterium

Durchschnittlicher Score aller Teilnehmer in der Kategorie

Einzelne, spannende Fakten über den Erfolgsfaktor, seine aktuelle Ausgestaltung und erste Erfolgsmuster

Best Practice Beispiel zeigt kurz & knapp, was besonders gut gelöst wurde

Innovation Labs – Erfolgsfaktor 4

Methoden

Status Quo

Das aus dem Silicon Valley stammende Design Thinking gilt als „State of the Art“ und ist die Basismethode für Innovationsvorhaben in nahezu allen Innovation Labs

Design Thinking nimmt die menschliche Perspektive zum Ausgangspunkt der Zielstellung, innovative Produkte, Services oder Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch realisierbar und marktfähig sind

Typischer Methodenbaukasten:

- Lean Startup
- Sprints
- Personas
- Customer Journey
- Scrum
- Business Model Canvas
- Prototyping
- Minimum Viable Products

Innovation Labs unterscheiden sich signifikant in Erfahrungstiefe & Kreativität der Methodenanwendung

Um Feedback für einen Prototypen zu bekommen, greifen Innovation Labs auf unterschiedliche Formate wie Kundeninterviews, Online-Umfragen mit festem Pool, Fokusgruppen und A-/B-Testing zurück

Reifere Labs versuchen ihren Innovationsfortschritt über Meilensteine aus der Venture Capital-Industrie zu steuern

„Eigentlich funktioniert unser Lab wie eine ausgelagerte Kreativwerkstatt“ (C-Level eines Medienkonzerns)

Best Practice **G+J Greenhouse**

Das Lab basiert auf Steve Blanks Lean Launchpad-Approach und wurde mit Design Thinking Methoden angereichert. Anhand einer internen Checkliste wird entschieden, ob eine Idee fortgeführt wird:

1. Gibt es einen Unfair Advantage (Synergien)?
2. Passt die Idee in die Gesamtkonzernstrategie?
3. Kann die Idee in 3 Monaten verprobt werden?
4. Sind die Idee und der Markt groß genug?

Capital 18 infront

II A: Innovation Labs

Interne Brutstätten für inkrementelle bis disruptive Innovationen

Zielerreichung

Status Quo

Die meisten Innovation Labs erreichen aus eigener und auch aus Auftraggebersicht die gesetzten Ziele zu einem hohen Grad. Ihren Ambitionen werden sie jedoch etwas weniger gerecht als Company Builder und Acceleratoren

Innovation Labs geben an, hauptsächlich radikale Innovationen hervorgebracht zu haben

Innovation Labs konnten bereits einen spürbaren Beitrag zur digitalen Transformation auf Bereichsebene leisten und die ursprünglich gesetzten Transformationsziele weitestgehend erreichen

Durch die Interaktion mit dem Konzern haben Innovation Labs kundenzentriertes Denken in die Organisation gebracht und sind Treiber der digitalen Transformation

1/4 aller Innovation Labs konnte die ursprünglich gesetzten Ziele im Bereich digitale Transformation sogar übertreffen

Die Ergebnisse der Innovation Labs überraschen die befragten C-Level in Bezug auf Themenauswahl und Innovationsgrad positiv

Dennoch hat nur jedes siebte Innovation Lab wirklich disruptive Themen bearbeitet

Best Practice

Lufthansa Innovation Hub

Der Lufthansa Innovation Hub hat als eines der ersten Innovation Labs Plattform-Geschäftsmodelle getestet und mit Modellen wie Airlinecheckins.com Dienste lanciert, die auch Services für Wettbewerber anbieten. Zugleich gestaltet der Hub auf Grund der umfangreichen Expertise die übergeordnete Konzern-Digitalstrategie und -vision maßgeblich mit.

Ambition

Status Quo

Unter den Digital Innovation Units verfolgen die Innovation Labs statistisch gesehen die höchsten Ambitionen – bezüglich des angestrebten Innovationsgrads wie auch in Hinblick auf den Beitrag zur Digitalen Transformation des Mutterunternehmens

„Disruption sollte das Ziel sein – aber am Ende des Tages ist sie sehr schwierig zu erreichen und passiert oft außerhalb des Konzerns“ (Leiter eines Innovation Labs)

Innovation Labs sollen die digitale Transformation vor allem kulturell vorantreiben und das gesamte Unternehmen vom Management bis zu den Mitarbeitern für den digitalen Wandel begeistern. Die Neugestaltung von Geschäftsprozessen steht weniger stark im Fokus

Der Großteil aller Innovation Labs strebt die Entwicklung radikaler bis disruptiver Innovationen an. Inkrementelle Weiterentwicklungen stehen eher selten im Fokus

↑

Um völlig neue Kundengruppen geht es nicht, sondern meist um neue Zielgruppen in den Zielbranchen des Konzerns

Best Practice

BPW Innovation Lab

Das BPW Innovation Lab will Beiträge zur Entwicklung des Internet of Transport liefern, mit welchem Transport- und Logistikprozesse autonom und transparent ablaufen sollen. Damit will das Innovation Lab nicht nur disruptive Lösungen entwickeln und komplett neue Kundengruppen erschließen, sondern auch die Digitalisierung im Mutterkonzern vorantreiben.

Steuerung

Status Quo

Innovation Labs haben häufig hohe Freiheitsgrade, nutzen Konzernfunktionen nur selektiv und dürfen standardisierte Prozesse wie HR und Einkauf durch Sonderregelungen umgehen

↑

Basic Rules Companies ermöglichen eine besonders schlanke, Compliance-gerechte Mindeststruktur und beschleunigen den Innovationsprozess

Innovation Labs haben sich im letzten Jahr weiterentwickelt und werden zunehmend professioneller betrieben. Das Topmanagement des Mutterunternehmens unterstützt (noch) ohne Ermüdungssymptome

↑

Es kommt allerdings vor, dass Innovation Labs auf Grund nicht zu erreichender Ziele oder veränderter Anforderungen pivotieren und sich neu ausrichten

Nur etwa 1/3 aller Innovation Labs hat inhaltliche und zeitliche Zielvorgaben, die anhand konkreter KPIs gemessen werden

→

Die Zielvorgaben von Innovation Labs sind unterschiedlich stark konkretisiert: Die Bandbreite reicht von projektabhängigen Zielen bis zu kommerziellen KPIs sowie von der Maximierung der Ideensammlung bis zum Erreichen einer vorab vereinbarten Anzahl fortgeführter Themen

Best Practice

Lufthansa Innovation Hub

Im Lufthansa Innovation Hub gibt es eine klare Aufteilung der Ressourcen für eigene Innovationsvorhaben, konzerngetriebene Themen, VC-Aktivitäten, Besuchergruppen und Workshops mit Teams aus der Kernorganisation. So schützt sich das Lab vor einer zu großen Themenlast und sichert sich eigene Kreativfreiräume.

Themen

Status Quo

In den meisten Innovation Labs werden potentielle Themen in heterogenen Teams vorbereitet und anhand eines klaren Prozesses mit vordefinierten Kriterien ausgewählt

Während das Topmanagement fast immer ein Teil dieses Prozesses ist, werden Fachabteilungen nur gelegentlich eingebunden

„Es ist sehr wichtig, dass man nicht nur sagt, was man macht, sondern vor allem auch, was man nicht macht“
(C-Level eines Versicherungskonzerns)

Um nicht nur als verlängerte Werkbank des Konzerns zu dienen, haben sich einige Innovation Labs Freiräume für die Umsetzung selbst generierter Ideen gesichert

Um sich im Dschungel innovativer Themen zurecht zu finden, orientiert sich die Mehrheit aller Innovation Labs an definierten Such-/Innovationsfeldern

Aktuelle Trendthemen:

- Blockchain
- Internet of Things
- Künstliche Intelligenz
- Predictive Maintenance
- Sprachassistenten
- Virtual Reality

Zur Themenfindung bedienen sich die Top Innovation Labs der Schwarm-intelligenz interner und externer Kanäle

Best Practice

Daimler DigitalLife Hub

Der Daimler DigitalLife Hub hat zur Themenfindung ein zentrales Innovations-Tool aufgesetzt, in dem das Innovation Lab konzernweite Challenges ausschreibt, Mitarbeiter Lösungsvorschläge einreichen und die Vorschläge ihrer Kollegen bewerten können. Knapp 100.000 Teilnehmer haben auf diesem Weg bereits an den Crowd Innovation Kampagnen des Konzerns teilgenommen.

Einbindung des Unternehmens

Status Quo

Fast 50% aller Innovation Labs binden Geschäftseinheiten frühzeitig in den Innovationsprozess ein, um sicherzustellen, dass die Themen nach einem Proof of Concept eine Heimat im Mutterunternehmen finden und nicht versanden

↑ Ein frühzeitiges finanzielles und personelles Commitment von Fachbereichen begünstigt eine erfolgreiche Übernahme der Themen

↑ Ein großer Themenrucksack kann vermieden werden, wenn nur solche Themen bearbeitet werden, die auch einen internen Sponsor finden

Interessierte Mitarbeiter werden im Rahmen von Workshops oder Intrapreneurship-Programmen umfangreich in die Innovation Labs eingebunden und über deren Aktivitäten informiert

Teilweise gibt es vordefinierte Experten der Kernorganisation, die den Labs bei fachlichen Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen

Einige Innovation Labs stoßen auf so großes Interesse, dass der Ansturm an Besuchern und die Nachfrage nach Workshops mit den vorhandenen Ressourcen nicht bewältigt werden kann. Erste Labs haben nun ein eigenes „Besucher-/Workshop-Management“ etabliert

WELCOME

Best Practice **EnBW Innovationsmanagement**

Neben zahlreichen Veranstaltungen und Workshops hat das Innovation Lab konzernübergreifende Programme initiiert, in denen beispielsweise EnBW-Mitarbeiter interdisziplinär für vier Monate in Teilzeit an neuen Geschäftsmodellen arbeiten oder in einem vergleichbaren Programm interne Mitarbeiter und externe Gründer gemeinsam neue Geschäftsmodelle entwickeln.

Methoden

Status Quo

Das aus dem Silicon Valley stammende Design Thinking gilt als „State of the Art“ und ist die Basismethode für Innovationsvorhaben in nahezu allen Innovation Labs

Design Thinking nimmt die menschliche Perspektive zum Ausgangspunkt der Zielstellung, innovative Produkte, Services oder Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch realisierbar und marktfähig sind

Typischer Methodenbaukasten:

- Lean Startup
- Sprints
- Personas
- Customer Journey
- Scrum
- Business Model Canvas
- Prototyping
- Minimum Viable Products

Innovation Labs unterscheiden sich signifikant in Erfahrungstiefe & Kreativität der Methodenanwendung

Um Feedback für einen Prototypen zu bekommen, greifen Innovation Labs auf unterschiedliche Formate wie Kundeninterviews, Online-Umfragen mit festem Pool, Fokus-gruppen und A-/B-Testing zurück

Reifere Labs versuchen ihren Innovationsfortschritt über Meilensteine aus der Venture Capital-Industrie zu steuern

„Eigentlich funktioniert unser Lab wie eine ausgelagerte Kreativwerkstatt“ (C-Level eines Medienkonzerns)

Best Practice G+J Greenhouse

Das Lab basiert auf Steve Blanks Lean Launchpad-Approach und wurde mit Design Thinking Methoden angereichert. Anhand einer internen Checkliste wird entschieden, ob eine Idee fortgeführt wird:

1. Gibt es einen Unfair Advantage (Synergien)?
2. Passt die Idee in die Gesamtkonzernstrategie?
3. Kann die Idee in 3 Monaten verprobt werden?
4. Sind die Idee und der Markt groß genug?

Skalierung

Status Quo

Themen, die aus der Kernorganisation an das Lab herangetragen werden, werden von den Geschäftsbereichen nur vereinzelt durch die Bereitstellung von Personal oder Geld co-finanziert

Die Finanzierung von erfolgsversprechenden Themen stellt Innovation Labs im Vergleich zu Acceleratoren und Company Buildern vor die größten Probleme

Dennoch wurde die Skalierbarkeit von Innovationen von den C-Leveln als besser als erwartet bewertet

Nur in gut 50% aller Innovation Labs existieren Vorgehensweisen für die Übergabe von Innovationen in die Kernorganisation

Häufig nur bei früher Integration der Fachbereiche in Innovationsentwicklung erfolgreich

Bisher gibt es keinen Königsweg für die Skalierung, aber mindestens drei logische Optionen:

1. Direkte Übernahme durch den Fachbereich
2. Skalierung durch gesonderte Einheit nach erfolgreichem Proof of Concept
3. Skalierung primär durch Innovation Lab auch nach Themenübergabe

Best Practice

Linde Digital Base Camp

Im Rahmen eines 3-monatigen Innovationsprozesses werden Themen zu einem Minimum Viable Product entwickelt und anschließend an sogenannte „Digital Landing Platforms“ in den jeweiligen Unternehmensbereichen übergeben, die für die Skalierung und Kommerzialisierung verantwortlich sind. So konnten Themen und Innovationen bereits innerhalb von zwölf Monaten erfolgreich kommerzialisiert werden.

Netzwerk

Status Quo

Die Netzwerke der meisten Innovation Labs umfassen in der Regel Startups, Acceleratoren, Bildungseinrichtungen, IT-Dienstleister und Unternehmensberatungen, die für den regelmäßigen Wissensaustausch und projektbezogene Kollaborationen genutzt werden

Externe Experten werden in Innovation Labs bisher nur sehr selten zur Themenentwicklung hinzugezogen

Innovation Labs fragen häufig sowohl im internen als auch im externen Netzwerk Painpoints ab und versuchen mit viel Kraft, Kunden und Partner bereits früh in den Innovationsprozess einzubinden

Zu den Partnern gehören auch immer häufiger Wettbewerber

Deutlich besser als erwartet bewerteten die befragten C-Level die Vielfalt und Einbindung externer Netzwerke

Global tätige Konzerne betreiben neben den heimischen Einheiten auch internationale Innovation Labs – Durch einen regen Austausch können diese gemeinsam Synergieeffekte nutzen

Best Practice

VW Data:Lab

Die vier Bausteine des VW Data:Lab sind Bildung, Forschung, Beratung und Prototypen. Perfekt positioniert zwischen LMU und TU in München arbeitet das Lab mit führenden Professoren sowie deren Studierenden zusammen, die im Lab auch Grundlagenforschung betreiben können, und ermöglicht auf diese Weise einen nahtlosen Wissenstransfer.

Handlungsfelder

Was bleibt zu tun?

I. Labs brauchen Kapazität und Ressourcen, um neue Ideen finden, evaluieren und testen zu können. Um den Kreislauf zur Generierung frischer Ideen zu erhalten, müssen entstandene Innovationen zügig eine neue Heimat außerhalb des Labs finden und dort gedeihen, um wieder Raum für Neues zu schaffen.

II. Die Anschlussfinanzierung von Innovation Lab-Themen muss frühzeitig geregelt sein, damit Innovationen und neue Geschäftsmodelle ihre ganze Wirkung entfalten und das ursprüngliche Investment zurückzahlen können.

III. Während physische Produkte bereits um immer mehr digitale Features ergänzt werden, müssen sich Innovation Labs noch stärker auf die Gewinnung, Nutzung und Monetarisierung von Daten konzentrieren und die Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle vorantreiben.

IV. Konzerne sollten noch größeren Mut beweisen, um neben konzernnahen Produkt- und Serviceverbesserungen auch Deep Tech Themen wie Quantum Computing Raum zu geben.

V. Die Innovation Lab-Methoden eignen sich auch für Prozess-Innovationen, beispielsweise in Sekundärprozessen wie Human Resssouces oder Finance & Controlling, zumal Technologien wie Artificial Intelligence oder Human Machine Interaction per Voice auch hier Einfluss nehmen. Diese Themen könnten zukünftig in eigenen Einheiten bearbeitet werden oder das Portfolio eines bestehenden Innovation Labs erweitern.

VI. Innovation Labs konnten durch ihre Aktivitäten bereits ein Umdenken in der Kernorganisation anstoßen. Wirklich wichtig ist jedoch, dass die neu gewonnenen Fähigkeiten auch fester Bestandteil des Konzerns werden und über Lean Change Experimente und virale Infektion in die bestehenden Organisationsstrukturen eindringen.

Capital

infront

II B: Company Builder

Intrapreneure auf dem Weg zu neuen Micro-Geschäftsfeldern

Ambition

Status Quo

Während Company Builder im Vergleich mit anderen Einheiten Geschäftsideen mit dem höchsten Innovationsgrad hervorbringen sollen, wird ein Beitrag zur digitalen Transformation des Mutterunternehmens nur in Teilbereichen erwartet

Der Fokus von Company Buildern liegt vermehrt auf dem Aufbau von Micro-Geschäftsfeldern

Innovationen sollen fast immer gänzlich neue Produkte und Services für bisher ungelöste Probleme sein, die neue Zielgruppen innerhalb der Branche des Mutterunternehmens adressieren

Nur 20% aller Company Builder legen ihren Fokus auf Zielgruppen komplett neuer Branchen und Märkte

Hauptsächlich kulturell sollen Company Builder einen Einfluss auf die digitale Transformation der Kernorganisation nehmen. Sie sollen beispielsweise Mitarbeiter in agilen Methoden schulen, zur Etablierung neuer Rollenbilder beitragen sowie das Commitment zum digitalen Wandel im Topmanagement stärken

Etwa die Hälfte aller Company Builder soll zudem auch die Mitarbeiter für den digitalen Wandel begeistern

Best Practice

Viessmann Wattx

Wattx agiert losgelöst von der Kernorganisation und ist vorrangig für die Portfoliodiversifikation der digitalen Konzerntochter VC/O verantwortlich. Der Company Builder kann bei Bedarf neue Geschäftsmodelle im Konzern testen, hat aber auch die explizite „Erlaubnis“, Innovationen zu entwickeln, die das Kerngeschäft des Muttergeschäfts disruptieren.

Zielerreichung

Status Quo

Company Builder geben zu Protokoll, dass sie ihr Innovationsziel, die Entwicklung mindestens radikaler Ansätze, vollständig erreicht haben. Statistisch gesehen bewerten sie ihren Beitrag zur Digitalen Transformation im Vergleich mit Innovation Labs und Acceleratoren am höchsten

50% der Company Builder bearbeiten sogar vornehmlich disruptive Innovationen

Noch sind wenig größere Neugeschäfte festzustellen. Die analysierten Company Builder arbeiten jedoch in Summe an einer Fülle attraktiver Vorhaben in der Frühphase, die noch Zeit benötigen, um eine spürbare Größe zu erreichen

Überraschend, da Company Builder eigentlich den geringsten Beitrag leisten sollten

Vor allem reifere Company Builder konnten bereits einen deutlichen Beitrag zur digitalen Transformation leisten

C-level sind in der Regel mit der Performance der Einheiten sehr zufrieden, haben aber auch einen realistischen Anspruch an die Innovationsfähigkeit

Best Practice **Daimler Lab1886**

Das Daimler Lab1886, 2017 aus dem Bereich Business Innovation entstanden, entwickelt neue Geschäftsmodelle für den Konzern. Dazu gehört z.B. MercedesMe Flexperience als Abo-Modell für Mercedesfahrzeuge oder der AMG RACE Scout für den Rennsport. Die Pipeline von Lab1886 ist mit Ideen prall gefüllt – hier ist einiges zu erwarten!

Steuerung

Status Quo

Die Ausprägung des Erfolgsfaktors Steuerung variiert abhängig von den Zielen stark. Während fast alle Einheiten dezentral aufgestellt sind, haben nur etwa die Hälfte aller Company Builder inhaltliche und zeitliche Vorgaben, die anhand Venture Capital-ähnlicher Meilensteine oder KPIs gemessen werden

Company Builder mit strategischen Zielen werden seltener anhand harter KPIs gemessen

80% der untersuchten Company Builder sind sehr frei in der Gestaltung der eigenen Prozesse und arbeiten bedarfsgerecht schlank und pragmatisch mit Fachabteilungen der Kernorganisation zusammen

Um Freiheitsgrade sicherzustellen, sind einige Company Builder als Basic Rules Company organisiert und dürfen Geschäftsmodelle entwickeln, die auch das eigene Kerngeschäft disruptieren könnten

In fast allen Company Buildern ist das Konzernmanagement ein starker Sponsor und zeigt dies unter anderem durch starke inhaltliche Beteiligung

z.B. durch aktive Teilnahme an Workshops und Coachings der Teams

Best Practice

Viessmann Wattx

Wattx hat vom Mutterunternehmen Viessmann eine langfristige Kapitalzusage bekommen, um gezielt Innovationen im Deeptech-Bereich eruieren und entwickeln zu können. Um diese potentiell disruptiven Themen umfassend erkunden zu können, gewährt das Mutterunternehmen Wattx neben sehr hohen Freiheitsgraden auch 5-7 Jahre Entwicklungszeit je Vorhaben bis zum Return on Investment.

Themen

Status Quo

Company Builder binden zur Themenfindung häufig die Mitarbeiter der Kernorganisation, externe Experten und Partner sowie das Topmanagement ein. Darüber hinaus nutzen Company Builder Formate wie Hackathons, analysieren Trends im Venture Capital Bereich und lassen sich von Patent- und Firmenanmeldungen inspirieren

„Alle Unternehmen verfügen mittlerweile über Data Lakes, aber sie haben keine Ahnung, was sie mit den Daten anfangen sollen“ (Leiter eines Company Builders)

Die Auswahl der zu bearbeitenden Innovations-themen erfolgt in einem klaren Prozess mit definierten Kriterien. Topmanagement und Fachexperten werden in 80% der Company Builder in die finale Themenauswahl eingebunden

Die Suchfelder der Company Builder sind sehr unter-schiedlich: Während einige einer strategischen Definition folgen, suchen andere eher opportunistisch nach neuen Themen

Best Practice **MR Digital Ventures**

Der Company Builder der Maschinefabrik Reinhausen hat den Auftrag, datengetriebene Geschäfte für den erweiterten Energiemarkt zu entwickeln. Die ersten Suchfelder wurden über EcoSystem-Analysen und Business Model Discoveries gefunden. Dabei werden im Lean Startup Modus Geschäftsmodell-Konzepte agil und mit starker Einbindung aktueller und potentieller Kunden angegangen.

Einbindung des Unternehmens

Status Quo

Die smarte Einbindung des Mutterunternehmens ist bei Company Buildern noch verbesserungswürdig, auch wenn viele Einheiten bewusst dezentral aufgestellt sind. Existierende Schnittstellen in den Konzern sind zumeist personenabhängig und damit wenig resilient bei Veränderungen

Nur 40% der Company Builder binden Geschäftseinheiten von Anfang an systematisch ein, weil die Kernorganisation in vielen Fällen nicht in der Lage ist, die Innovationen zu skalieren

Company Builder haben auf Grund anspruchsvoller und langfristiger Innovationsvorhaben den höchsten Kapitalbedarf pro Idee und erfordern neben Mut auch Geduld vom Auftraggeber

Ein Return on Investment ist häufig erst nach nach 5-7 Jahren zu erwarten

Mitarbeiter aus dem Mutterunternehmen können sich oft in begrenztem Rahmen aktiv einbringen und spezifische Aufgaben übernehmen. Der Bau der neuen Geschäfte wird aber von „Vollzeit"-Entrepreneuren vorangetrieben

Jeder zweite Company Builder ist darüber hinaus auch für den Transfer von Innovationsmethoden und Wissensvermittlung in die Kernorganisation verantwortlich

Best Practice **Sparkassen Innovation Hub**

Der Hub setzt zur Themenfindung und -entwicklung auf heterogene Product Discovery Teams, die 10-15 Teilnehmer umfassen und meist zu 1/3 aus der Sparkassen-Organisation und zu 2/3 aus dem Innovation Hub stammen. In dieser Zusammensetzung erarbeiten Teams in je dreiwöchigen Sprints mindestens zehn MVPs pro Jahr.

Methoden

Status Quo

Company Builder nutzen gängige Methoden wie Design Thinking, Rapid Prototyping, Scrum oder Lean Startup regelmäßig und wenden diese flexibel an. Diese sind jedoch kein Wundermittel, sondern notwendiges Werkzeug zur methodischen Steuerung von Innovationsvorhaben

90% der Company Builder haben die gängigen Methoden individuell weiterentwickelt, angepasst oder kombiniert

Der Prozess zur Fortschrittssteuerung wird in 50% der Einheiten durch externe Kompetenzen ergänzt

Der Fortschritt von Innovationsvorhaben wird in Company Buildern in der Regel anhand von Venture Capital-Meilensteinen gemessen, die über schlanke Gremien mit Top-Entscheidern gesteuert werden

Zudem versuchen Company Builder mit dem Konzept des Entrepreneuer-in-Residence Talente mit Gründergeist in das Unternehmen zu locken und dadurch die Startup-Mentalität zu fördern

Zur Entwicklung und Skalierung nutzen Company Builder mittlerweile häufig „Stehende Teams“, die je nach Wachstumsphase bedarfsgerecht ergänzt werden und nach Abschluss eines Projekts gemeinsam ein neues Projekt bearbeiten

Best Practice DaimlerLab1886

Das Lab1866 nutzt das volle Methodenspektrum sehr professionell, z.B. anhand von Crowd Innovation über Challenges für neue Ideen, ein sauberes Pipeline-Management, einen stringenten Validierungsprozess (mit Shark Tank) sowie bereits etablierte interne Kooperations- und externe Go-2-Market-Modelle.

Skalierung

Status Quo

Zur Etablierung und Skalierung von Themen und Innovationen im Mutterunternehmen haben fast alle Company Builder gemeinsam mit der Kernorganisation individuelle Vorgehensweisen entwickelt

50% der Company Builder haben bereits Themen an Unternehmensbereiche der Kernorganisation übergeben, die erfolgreich weiterentwickelt wurden

„Im Company Builder einen MVP zu bauen ist nicht so schwierig, aber der anschließende Rollout gestaltet sich in einem Großkonzern als extrem schwierig“ (C-Level eines DAX Konzerns)

In noch (zu) wenigen Company Buildern bringen externe Partner zusätzlich Venture Capital für die Skalierung erfolgversprechender Themen und Teams ein

Nur etwa die Hälfte aller Company Builder verfügt über einen zentralen Fonds mit ausreichenden Mitteln für die parallele Skalierung mehrerer Vorhaben

In die Finanzierung erfolgsversprechender Ideen binden Company Builder Geschäftsbereiche des Mutterunternehmens sehr individuell ein – eine Best Practice hat sich noch nicht herauskristallisiert

Best Practice

Viessmann Wattx

Nach einem 3-6 Monate dauernden Company Building Programm werden für auszugründende Konzepte neue CEOs und CTOs gesucht, die teilweise ehemalige Venture Developer sind und in der Regel 75% der Anteile bekommen. Zudem hat Wattx bereits erfolgreich Venture Capital von Dritten mobilisieren können – ein wichtiger Meilenstein für das Team.

Netzwerk

Status Quo

Company Builder arbeiten regelmäßig auf vielfältige Art und Weise mit Netzwerkpartnern wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder Experten an Innovationsvorhaben

Feste Kooperationen mit Netzwerkpartnern oder die Einbeziehung von Wettbewerbern sind jedoch sehr selten

Kunden werden von den meisten Company Buildern in den gesamten Innovationsprozess – von der Insightgenerierung, über die Produkt- und Serviceentwicklung bis zur Pilotierung – eingebunden, um möglichst schnell marktreife Innovationen zu entwickeln

70% der Company Builder beziehen Kunden regelmäßig aktiv in die Produkt- und Serviceentwicklung mit ein

Company Builder sind darüber hinaus häufig sehr gut in der Startup- und Venture Capital-Szene vernetzt, um neue Trends frühzeitig aufgreifen zu können

Sowohl die Nutzung von Kundenbeziehungen des Mutterkonzerns als auch die Einbindung und Vielfalt externer Netzwerke funktionieren besser als von den meisten C-Leveln erwartet

Best Practice **Sparkassen Innovation Hub**

Das Team des Hubs möchte die Laufzeit für Technology Discoveries und Design Sprints deutlich reduzieren. Hierzu dient eine brandneue Testing Community mit mehr als 10.000 Mitgliedern, in der vor allem B2C-, aber auch B2B-Ideen in verschiedenen Iterationen zeitnah getestet werden können.

Handlungsfelder

Was bleibt zu tun?

I. Company Builder, die dezentral isoliert agieren, um kerngeschäftsfernere disruptive Innovationen erkunden und entwickeln, sind bisher eine Rarität. Dabei können diese Einheiten echte neue Micro-Geschäftsfelder generieren – hier kann und sollte mehr passieren!

II. Themen und Technologien, die die Digitalisierung antreiben, entwickeln sich stetig weiter. Um mit der Entwicklung Schritt halten zu können, benötigen Company Builder große Gestaltungs- und Kreativfreiräume.

III. Die Erkundung, Entwicklung und Verprobung von neusten Technologien wie Deep Learning ist oft langwieriger und kapitalintensiver als die Entwicklung von konzernnahen, inkrementellen Lösungen. Zur Vertiefung dieser aufwendigeren Themen benötigen Company Builder langfristige Ressourcenzusagen sowie viel Mut und Geduld des Topmanagements.

IV. Company Builder benötigen unternehmerisch denkende Talente der Spitzenklasse. Diese für sich zu gewinnen und ihnen den nötigen Freiraum zu geben, wirkt auf Unternehmen oft befremdlich, ist aber definitiv erfolgskritisch.

V. Die typischen Wege für Scaling und Exit sind vorzudenken und zu strukturieren, um an den kritischen Meilensteinen der neuen Geschäfte nicht aus Zeitnot und Überraschung suboptimale Entscheidungen zu fällen.

II C: Acceleratoren

Impulse von außen durch passgenaue Startup-Programme

Ambition

Status Quo

Acceleratoren verfolgen gemäß ihren eigenen Aussagen das Ziel, radikale Innovationen hervorzubringen, deren Lösungen sowohl bestehende Kundengruppen des Mutterunternehmens als auch neue Zielgruppen der selben Branche adressieren

Nur 30% der Acceleratoren haben den Anspruch, disruptive Innovationen hervorzubringen

Darüber hinaus sollen Acceleratoren die digitale Transformation der Kernorganisation auf zwei Arten beschleunigen:

1. Die Mitarbeiter und das Topmanagement für den digitalen Wandel begeistern
2. Die Schulung agiler Methoden und die Etablierung neuer Rollenbilder vorantreiben

Die meisten Acceleratoren fokussieren sich klar auf early- oder later-stage Startups

Während Acceleratoren mit Fokus auf early-stage Startups häufig das Ziel haben, neue Technologien kennenzulernen und diese bei sich zu pilotieren, suchen Acceleratoren mit Fokus auf later-stage Startups häufig sinnvolle Ergänzungen für das Produktportfolio der Kernorganisation

Best Practice

SAP Startup Accelerator

Das SAP Startup Acceleratorprogramm will Startups einen Mehrwert im Bereich Digital Supply Chain bieten und ermöglicht Jungunternehmen neben der Nutzung der SAP-Technologien auch Zugang zu Kunden über den Vertrieb des Softwarekonzerns. Ziel des Accelerators ist die Entwicklung von 30 MVPs im Jahr und eine Verdopplung der Programmteilnehmer von derzeit 25 auf 50.

Zielerreichung

Status Quo

Das Portfolio der bearbeiteten Themen und Innovationen in Acceleratoren hat in der Regel einen radikalen bis disruptiven Innovationsgrad, womit die Einheiten ihre selbst gesetzten Ziele vollständig erreichen

Nur 20% der Acceleratoren haben ein inkrementelles Themenportfolio

Die Zielerreichung von Acceleratoren mit early-stage Fokus misst sich häufig an der Anzahl weitergeführter und –finanzierter Themen, während der Erfolg von Acceleratoren mit later-stage Fokus oft anhand Venture Capital-orientierter KPIs gemessen wird

„Strategische und finanzielle KPIs sind in Corporate Acceleratoren oft schwer zu vereinbaren“ (Leiter eines Accelerators)

In Hinblick auf die digitale Transformation des Mutterunternehmens haben Acceleratoren bisher einen begrenzten, überwiegend bereichs-bezogenen Beitrag geleistet

Best Practice **ProSiebenSat1 Accelerator**

Am Programm des ProSiebenSat1 Accelerators haben bereits über 50 Startups teilgenommen, das für viele der Jungunternehmen in internen oder externen Anschlussfinanzierungen mündete. Der ProSiebenSat1 Accelerator erzielt als einer von wenigen Corporate Acceleratoren bereits ein positives Jahresergebnis und einen positiven Cashflow aus Beteiligungs-verkäufen.

Steuerung

Status Quo

Acceleratoren haben in der Regel konkrete inhaltliche und zeitliche Vorgaben, deren Erreichung in den meisten Einheiten anhand konkreter Messgrößen oder KPIs gemessen wird

Diese KPIs sind nicht zwangsläufig an finanzielle Kennzahlen gebunden – insbesondere early-stage Acceleratoren haben häufig eher den Auftrag eine große Anzahl an Anschlusskooperationen sicherzustellen

Die meisten Acceleratoren sind sehr frei in der Gestaltung der internen Abläufe und Prozesse und arbeiten bedarfsgerecht mit den Fachabteilungen der Kernorganisation zusammen

Nur 20% der Acceleratoren sind wirklich dezentral aufgestellt und folgen eigenen agilen Regeln

„Das richtige Startup können Sie gar nicht finden, das kann nur Sie finden“
(Leiter eines Accelerators)

Das Topmanagement steht fast immer voll und ganz hinter dem Konzept des Accelerators, beteiligt sich inhaltlich stark und unterstützt junge Startups teilweise auch in beratender Rolle als Mentor

Best Practice **EnBW Innovationsmanagement**

Der Accelerator ist in die EnBW Innovationsstrategie eingebettet und bietet Startups eine Eingangstür zum Konzern. Neben späteren Minderheitsbeteiligungen über Corporate Venture Capital gibt es einen strukturierten Wachstumsprozess, der im besten Fall in einer Mehrheitsbeteiligung münden soll. Das Topmanagement unterstützt dieses Vorhaben und steuert über klare Ziele.

Themen & Startups

Status Quo

Die Themenfindung und -auswahl in Acceleratoren folgt einem klaren Prozess mit definierten Auswahlkriterien durch heterogene interne Teams, die teilweise durch externe Experten ergänzt werden

„Die Entscheidung, wer in den Accelerator kommt, ist eine Mischung aus Bauchgefühl, Referrals und der Einschätzung von internen Experten"
(Leiter eines Accelerators)

Um Startups einheitlich bewerten zu können, nutzen viele Acceleratoren Checklisten mit vordefinierten Kriterien

Von 100 Bewerbungen schaffen es im Schnitt nur 2-4 Startups in ein Acceleratorprogramm

Themen wie Deep Learning oder Quantum Computing stellen Acceleratoren teilweise vor große Herausforderungen, da Domainexperten zur Einschätzung von Technologien fehlen

Bei den Themen gibt es einen Trend zu mehr B2B und B2B2C Geschäftsmodellen

↑

„Die wichtigen B2C Märkte wurden bereits von Unternehmen aus Amerika und China besetzt; neue Startups müssen sich daher zwangsläufig auf den den B2B Markt fokussieren"
(Leiter eines Accelerators)

Best Practice DB Mindbox

Die DB Mindbox folgt zur Themenauswahl einem dreistufigen Prozess aus (1) Scouting und Vorauswahl durch den Accelerator, (2) internen Experten aus den Geschäftsfeldern (für fachlichen Fit und frühzeitiges Matchmaking) und (3) einem abschließenden, halb-öffentlichen Pitch vor einer breit aufgestellten Jury und stellt so einen schnellen und zielführenden Auswahlprozess sicher.

Einbindung des Unternehmens

Status Quo

In Acceleratoren ist die Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten direkt, regelmäßig und bereichsübergreifend, die Schnittstellen und Eingangstore sind definiert und funktionieren in der Regel auch personenunabhängig

↑

In 65% der Programme werden die Fachbereiche des Unternehmens von Beginn an in den Accelerator eingebunden

Die Mitarbeiter der Kernorganisation bekommen in den meisten Acceleratoren regelmäßig die Chance, an Vorträgen, Workshops oder Tests teilzunehmen

Startups wollen über den Accelerator vor allem Zugang zu den Kunden der Kernorganisation bekommen

↑

Dies könnte sich in Zukunft aufgrund der neuen Datenschutzgrundverordnung schwieriger gestalten

Einige Acceleratoren öffnen sich mittlerweile auch für interne Gründerteams und bieten auf diesem Weg auch Ideen aus dem eigenen Unternehmen eine Entwicklungschance

Best Practice **DB Mindbox**

In ihrer Funktion als Matchmaker zwischen Startups und Geschäftseinheiten hat es die DB Mindbox geschafft, dass mit über 50% der accelerierten Startups über das Programmende hinaus zusammengearbeitet wird. Darüber hinaus plant die DB Mindbox die Einrichtung von einer Art Key Account Rolle, um die Startups mit relevanten Fachbereichen der Kernorganisation zu vernetzen.

Programm

Status Quo

Die meisten Acceleratoren bieten neben attraktiven Arbeitsräumen und intensivem Mentoring und Coaching auch Zugang zu potentiellen Pilotkunden und einem umfangreichen Netzwerk aus internen und externen Experten, Partnern und Investoren

Nur etwa 15% der Acceleratoren unterstützen Startups in der Anfangsphase über eigene Finanzbeteiligungen wie einen Frühphaseninvestor

Die Bündelung von Startups in Batches mit einheitlichem Programmstart und -ende sind besonders in Acceleratoren, die von einem einzelnen Unternehmen betrieben werden, rückläufig

Multi-Corporate-Acceleratoren nutzen Batches häufig noch, da sie einfacher zu steuern sind

Es gibt mittlerweile so gut wie kein Programm mehr, dass von Startups Unternehmensanteile als Gegenleistung für die Aufnahme ins Programm fordert

In der Regel dauern Accelerator-programme 3 bis 6 Monate, bieten Startups aber auch über das Programmende hinaus häufig Arbeitsplätze und Unterstützung

Best Practice **ProSiebenSat1 Accelerator**

Das Acceleratorprogramm bietet innovative Elemente wie Media-Wandeldarlehen sowie passgenaue Coaching Formate, z.B. ein Boot Camp für alle Startups, das Themen wie Mediaplanung, Website Performance und Marketing umfasst, und individuelle Zusatzprogramme. In der Regel erhalten Startups auf diesem Weg 3-4 Coaching Sessions pro Monat.

Skalierung

Status Quo

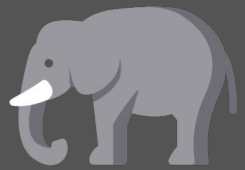
Nach Durchlaufen der ersten Programmphase können sich erfolgsversprechende Startups in den meisten Acceleratoren für eine zweite Finanzierungsrunde bewerben

In etwa 40% der Unternehmen haben Geschäftseinheiten bereits Startups erfolgreich übernommen und skaliert oder konnten von der internationalen Skalierung der Jungunternehmen profitieren

Fast alle Unternehmen, die Acceleratoren betreiben, verfügen auch über ein Innovation Lab, betreiben einen Corporate Venture Capital Arm und nutzen eine Digital M&A Abteilung. Diese Instrumente werden zunächst unabhängig voneinander eingesetzt, können aber im Einzelfall auch ineinandergreifen

Der Großteil der Unternehmen nutzt AcceleratorProrgramme, um systematisch strategisch relevante Innovationen und Themen zu erkunden und potentielle Akquisitionsziele besser kennenzulernen

Teilweise bieten unternehmensinterne Anschlussprogramme Startups eine Plattform zur Weiterentwicklung und stellen sicher, dass die Jungunternehmen nach Verlassen des Accelerators nicht von der Wucht der Kernorganisation erdrückt werden



Best Practice

Microsoft ScaleUp

Microsoft ScaleUp sucht im Accelerator explizit nach later-stage Startups, deren innovativen Lösungen bereits erste Pilotkunden überzeugt haben und das Produktportfolio des Mutterunternehmens sinnvoll erweitern. Diese Startups sind bei Programmstart in der Regel „co-sell ready“ und werden über die Vertriebsmannschaft der Kernorganisation an existierende Kunden herangetragen und skaliert.

Netzwerk

Status Quo

Acceleratoren stehen auf vielfältige Art und Weise mit Netzwerkpartnern in regem Austausch und haben einen guten Draht zu internen Kunden, müssen das Netzwerk zu externen Kunden aber häufig noch ausbauen

Later-stage Acceleratoren haben häufig eine enge Bindung zu VCs und early-stage Acceleratoren, da ihnen diese potentielle Programmteilnehmer zuspielen

50% der Acceleratoren haben feste Kooperationspartner, die sowohl Unternehmen der gleichen Wertschöpfungskette, aber immer häufiger auch Wettbewerber umfassen. Dazu passt, dass es im Markt einen Trend weg vom Single-Corporate hin zum Multi-Corporate-Accelerator gibt

Fast alle Acceleratoren bieten Startups weitere Finanzierungsmöglichkeiten aus Unternehmensmitteln oder eigenen Fonds, ermöglichen jedoch nur gelegentlich einen strukturierten Zugang zu externen Finanzierungs-partnern

Berlin ist Deutschlands Startup Hauptstadt. Dort sitzen sowohl 1/3 aller deutschen Startups als auch 1/3 der Acceleratoren. V.a. in Mitte und Kreuzberg hat sich ein gut vernetztes Ökosystem mit VCs gebildet

Best Practice **MediaMarktSaturn Retailtech Hub**

Der von MediaMarktSaturn initiierte Retailtech Hub nutzt den US-Dienstleister Plug & Play zum weltweiten Sourcen von Startups und bietet im Anschluss an das Acceleratorprogramm mit MediaMarktSaturn N3XT Jungunternehmen eine Zwischenstation, die sie beim Wachstum individuell unterstützt und den Weg in den Konzern ebnet.

Handlungsfelder

Was bleibt zu tun?

I. Geld und Ratschläge stehen nicht mehr im Fokus der besten Startups – dafür gibt es viele alternative Quellen. Kunden und Vertriebskanäle sind die wichtigsten Assets, mit denen die etablierten Unternehmen überzeugen können.

II. Deutschland ist für die weltweit besten Startups nicht der Nabel der Welt. Wenn ihnen ein Programm allerdings Zugang zu einer Vielzahl potentieller Kunden und Partner eröffnet, kann dies ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

III. Es gibt nach wie vor große Potentiale für neue Acceleratorprogramme in stärker regulierten Branchen und Nischenmärkten – hier gibt es noch First Mover Advantages aufgrund höherer Einstiegsbarrieren.

IV. Für Deep Tech Programme im B2B-Bereich müssen sich Acceleratoren noch gezielter aufstellen – denn die Startups erwarten entsprechend kompetente Ansprechpartner, Freiräume und Ressourcen.

V. Das schon länger bewährte Konzept der Software-Riesen SAP und Microsoft, mit innovativen Jungfirmen ihre eigene Lösungspalette zu erweitern, sollte auch in andere Industrien aggressiver übertragen werden.

VI. Unternehmen sollten Acceleratoren noch stärker als Teil der gesamten Innovationsstrategie aufsetzen und mit Intrapreneuership, Innovation Labs, Company Buildern, Venture Fonds und Digital M&A verzahnen.

III:
Trends & Fazit

Ausgewählte Highlights

Unsere Top 5 Trends 2018

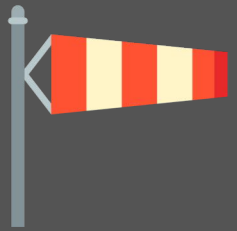
Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr

Die Digital Innovation Units-Szene ist selbst agil und dynamisch. Viele kommen neu hinzu, einige schließen und eine ganze Reihe von Units pivotiert, wie Startups auch. Richtig so!

Wir haben im Quervergleich einige Trends, die nicht in jeder Zeitung stehen, herausdestilliert. Naturgemäß ist das stark von unserem eigenen Erfahrungshintergrund beim Design, Aufbau und Betrieb solcher Einheiten geprägt, aber auch von den vielen Beispielen, die von den aktuell besten und spannendsten Teams der Digital Innovation Units mit uns geteilt wurden.

Here we are – mit unseren Remarkable Five, die wir auf den kommenden Seiten genauer beleuchten:

1. Konzernweite Innovations-Ökosysteme – Orchestrierung statt Wildwuchs
2. Zweiteilung der Digital Innovation Unit-Szene entlang der Innovationshorizonte – inkrementell vs. radikal und disruptiv
3. Multi-Corporate-Acceleratoren auf dem Vormarsch – wenn World Champions alleine nicht mehr gewinnen können
4. Stärkere Konzernvernetzung im Aufbau – Zoobesuche 2.0 und mehr
5. Innovationslabore in Querschnittsbereichen – Agilitätstreiber für das Backoffice



Konzernweite Innovations-Ökosysteme

Orchestrierung statt Wildwuchs

Innovation braucht Unordnung – bis zu einem gewissen Maße. Ordnung tötet Kreativität, kann diese aber auch in die richtigen Bahnen lenken.

Nachdem in Großkonzernen sehr viele Innovationseinheiten gestartet wurden, beginnt nun das Sortieren und Orchestrieren. Dadurch wollen z.B. Automobilkonzerne, die teilweise von mehr als 40 Einheiten im Konzern rund um den Globus berichten, den nutzbaren Output erhöhen.

Dabei folgt die Orchestrierung nicht dem Bild eines Sinfonieorchesters, sondern dem Konzept der Jazz Improvisation: Im besten Fall schaffen Weltklassemusiker (= unterschiedliche Digitaleinheiten) eine frische Interpretation (= Innovation) live on stage (= agil) mit ihrem Publikum (= kundenzentriert). Die Digital Innovation Units werden dafür stärker auf ihre originären Geschäftszwecke und auf noch mehr Zusammenarbeit untereinander ausgerichtet.

Der gehobene deutsche Mittelstand konzentriert sich derweilen mit begrenzteren Mitteln auf eine oder wenige kleine Einheiten, die mehrere Funktionen der digitalen Innovation nach innen und außen übernehmen.

Es wird sicher spannend zu beobachten, wo letztlich mehr herauskommt: Bei den Konzernen oder den Mittelständlern.

Beispiel: Deutsche Bahn AG

Stefan Stroh, CDO, arbeitet mit seinen Teams an einer Mammutaufgabe: Der digitalen Transformation des größten Mobilitätsdienstleisters Europas.

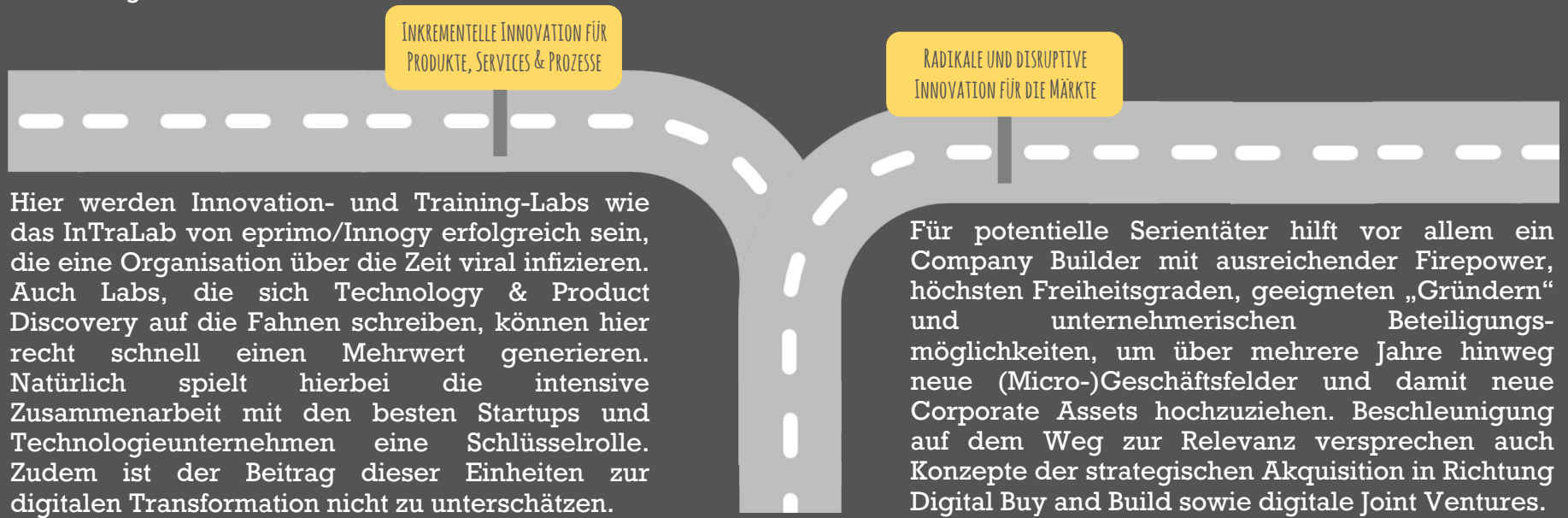
Dafür orchestriert er auch eine Vielzahl von Open Innovation-Programmen, Innovation Labs, Acceleratoren, Company Buildern, Corporate Partnerships und Venture Capital, um gemeinsam mit den Geschäftsfeldern digitale Innovationen in die großen Zielmärkte der Güterlogistik und der Personenmobilität zu bringen.

Es geht um Neuerungen für Kerngeschäft und -prozesse, die bei der Infrastruktur-komplexität der Bahn schwierig genug sind, wie auch um die Beteiligung in neu entstehenden Zukunftsmärkten.

Zweiteilung der Digital Innovation Unit-Szene entlang der Innovationshorizonte

Inkrementell vs. radikal und disruptiv

Viele sagen, sie könnten das Wort „disruptiv“ nicht mehr hören. Es bleibt aber die Angst, von neuen Geschäftsmodellen und Spielern auf dem falschen Fuß erwischt zu werden oder Riesenchancen zu verpassen. Unsere Studie zeigt eine zunehmende Zweiteilung der Digital Innovation Unit-Szene, die geeignet sein sollte, die notwendigen Ergebnisse zukünftig nachhaltig zu liefern.



Hier werden Innovation- und Training-Labs wie das InTraLab von eprimo/Innogy erfolgreich sein, die eine Organisation über die Zeit viral infizieren. Auch Labs, die sich Technology & Product Discovery auf die Fahnen schreiben, können hier recht schnell einen Mehrwert generieren. Natürlich spielt hierbei die intensive Zusammenarbeit mit den besten Startups und Technologieunternehmen eine Schlüsselrolle. Zudem ist der Beitrag dieser Einheiten zur digitalen Transformation nicht zu unterschätzen.

Für potentielle Serientäter hilft vor allem ein Company Builder mit ausreichender Firepower, höchsten Freiheitsgraden, geeigneten „Gründern“ und unternehmerischen Beteiligungsmöglichkeiten, um über mehrere Jahre hinweg neue (Micro-)Geschäftsfelder und damit neue Corporate Assets hochzuziehen. Beschleunigung auf dem Weg zur Relevanz versprechen auch Konzepte der strategischen Akquisition in Richtung Digital Buy and Build sowie digitale Joint Ventures.

Multi-Corporate-Acceleratoren auf dem Vormarsch

Wenn World Champions alleine nicht mehr gewinnen können

Die Erkenntnis ist nicht schwer, das Eingeständnis vor sich selbst schon: Die talentiertesten Startups der Welt aus den USA, aus Korea, aus Israel oder auch Spanien und England kommen nicht wegen eines einzigen Vorstandstermins nach Stuttgart, Hannover, Essen oder Nürnberg.

Mit dieser Erkenntnis (und unterstützt durch Dienstleister wie Plug & Play oder Techstars aus den USA) schließen sich deutsche Marktführer mit ihren Konkurrenten, Zulieferern und Partnern zusammen, um die besten Startups der Welt für ihre Venture Client-, Solution Partner- und Acceleratorprogramme zu gewinnen: in der Automobilindustrie, im Handel oder auch bei den Versicherungen.

Das ermöglicht es den besten Gründerteams der Welt, hier das zu finden, was sie am dringendsten benötigen: Zugang zu Pilot- und Referenzkunden mit einem großen Namen in den Zielindustrien. Und davon mehrere auf einen Schlag – genauer: in einem Pitch –, wenn´s gut läuft.

Das überzeugt Startups wie Unternehmen. So sind einige Single-Corporate-Acceleratoren im vergangenen Jahr ins Hintertreffen geraten oder – wie das Spacelab von MSH – durch einen neuen Multi-Corporate-Accelerator, den Retailtechhub, ersetzt worden.

Die regionale Spezialisten-Variante

Im Philips Campus in Hamburg ist der Health Innovation Port (HIP) angesiedelt. Er adressiert seit 2017 mutige Startups, die in einem der reguliertesten und schwierigsten Zielmärkte überhaupt aktiv sein wollen: dem Gesundheitswesen.

Dafür werden Startups vom gemeinsamen HIP-Team von Philips, der Techniker Krankenkasse, einigen Kliniken sowie der Freien und Hansestadt Hamburg angesprochen, ausgewählt und dann im Accelerator für den Gesundheitsmarkt mit seinen Besonderheiten fit gemacht.

Ähnliche Konzepte entstehen z.B. in Berlin – hoffen wir, dass daraus viele Innovationen zum Wohle der Menschen entstehen!

Stärkere Konzernvernetzung im Aufbau

Zoobesuche 2.0 und mehr

Im letzten Jahr waren vor allem jüngere Labs von den vielen Besuchern aus dem Konzern überrascht, gestört und auch überfordert.

Jetzt bieten einige größere Labs strukturierte Besucherprogramme an, meist bestehend aus Einleitungsvortrag, Design Thinking-Workshop und kurzer Führung, mit und ohne Kostenbeitrag. Die Programme werden durch ein oder zwei Spezialisten betreut, während die Innovationsteams und Startups in Ruhe weiterarbeiten können.

Die Vorteile:

- Die Besucher erleben die Labs und deren Arbeitsweisen an einem praktischen Beispiel und entwickeln mehr Verständnis
- Die Labs haben in der Folge mehr Fans in der Kernorganisation während der Störfaktor beim kreativen Arbeiten reduziert wird

Diese professionalisierte Form der „Zoobesuche“ ist ein operativer Baustein der Zusammenarbeit zwischen Kerngeschäft und Labs. Voraussetzung für die erfolgreiche Skalierbarkeit der Innovationen sind aber weiterhin Strategieelemente wie abgestimmte Suchfelder, eine verzahnte Personal-entwicklung und klare Transferwege.

Beispiel 1: Data Space by SAP

In der Rosenthaler Straße 38 in Berlin-Mitte ist immer reger Betrieb: über 5.000 Besucher pro Jahr kommen – Mitarbeiter, Kunden, Partner, Presse. Ein Spezialteam vor Ort bespielt diese Veranstaltungen im Erdgeschoss, während Startups und Data Scientists oben im Haus arbeiten – abgeschirmt und trotzdem mittendrin

Beispiel 2: Lufthansa Innovation Hub

Ein paar Häuser weiter bietet der Innovation Hub der Kranichlinie kreative Tagesworkshops für Teams aus der Gruppe an, die ihre eigenen Themen mit den Methoden des Hubs bearbeiten und dabei das Hub-Flair auch erleben. Nicht Erleuchtung ist das Ziel, sondern mehr gegenseitiges Verständnis

Innovationslabore in Querschnittsbereichen

Agilitätstreiber für das Backoffice

In der schönen bunten Welt der Digital Innovation Units finden sich vor allem Techies, Marketeers und Gründertypen und lernen coole, wirksame neue Methoden kennen. In der Supply Chain wird die Digitalisierung über Industrie 4.0-Initiativen vorangetrieben. Nur in Querschnittsfunktionen wie Personal, Finanzen und Recht soll die Welt so weiterticken wie bisher?

Nein, sagten sich einige Frontrunner, und nutzen den gleichen Methodenbaukasten, um mit innovativen Technologien schnellere und agilere Prozesse sowie neue (Service-)Leistungen auch im sogenannten Back Office der Firmen zu entwickeln. Und nebenbei die Querschnitte an Methoden wie Design Thinking und Rapid Protoytping heranzuführen.

Drei Wege haben wir gefunden:

- Die Bearbeitung von HR-Themen in Sprints in existierenden Laboren wie bei KSB in Ludwigshafen
- Die Berücksichtigung von Querschnitten bei Technologieevaluationen in Laboren wie bei Porsche in Berlin
- Die Einrichtung spezifischer Digitallabore für Finanzen oder Personal

Letzteres hat uns überrascht – und ist uns eine Extra-Meldung wert … →

Beispiel: Daimler FC think!tank

Das Lab des Finanzbereichs von Daimler ist aus einem Strategieprojekt entstanden und 2016 gestartet. Geschäftsauftrag und -steuerung sowie Methoden und Arbeitsumfeld sind wie bei anderen Labs auch.

Jedoch ist das Suchfeld für Innovationen spezifisch auf Finanzen & Controlling ausgerichtet und umfasst aktuell z.B. Tech-Themen wie API, AI und Blockchain.

Zur Ideation wurden bisher schon drei Crowd Innovation-Runden genutzt. Für die besten Teams, die den Shark Tank überstehen, gibt es danach kompakte Teilzeitprogramme und Coaching auf dem Weg zum MVP.

Dabei trauen sich die Meister des Business Cases in frühen Phasen sogar an schlanke Abschätzungen ran – Top!

Fazit

Unsere Einschätzung

Im Vergleich zum letzten Jahr sind die etablierten Großunternehmen mit ihren Innovation Labs, Acceleratoren und Company Buildern deutlich weitergekommen, aber bei Weitem noch nicht am Ziel.

Die Highlights im Überblick:

- Die Digital Innovation Units werden erwachsener, wenngleich die betriebswirtschaftliche Traktion noch immer überschaubar ist
- Die Top-Player behaupten ihre Positionen gut, die Spitze rückt aber noch einmal enger zusammen
- Die führenden Konzerne globalisieren und orchestrieren ihre Innovations-Ökosysteme deutlich stärker
- Sie halten dabei die hohen Freiheitsgrade der Digital Innovation Units aufrecht, definieren aber stärker ausdifferenzierte Geschäftsaufträge und neue Zusammenarbeitsmodelle nach innen und außen
- Die Methoden für Ideation und Prototyping sind überall sehr ähnlich, der Faktor Mensch determiniert den Output
- Die größten Fortschritte zwischen digitalen Innovationseinheiten und Konzernen sehen wir bei der Verzahnung im Kontext inkrementeller Innovation
- Die größten Lücken bestehen bei der zu geringen Skalierung von vor allem potentiell radikalen und disruptiven Neuerungen und bei der Wirkung in Bezug auf die angestrebte digitale Transformation des Kerngeschäfts

Eine Frage ist (leider) noch nicht seriös zu beantworten: Sind die Digital Innovation Units nur Sprungbrett oder doch Baustein der notwendigen grundlegenden Transformation in den etablierten Unternehmen? Stay tuned, wir bleiben dran…

Anhang

Ranking

Die besten Innovation Labs – Industrie

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 13 der teilnehmenden Innovation Labs zu Deutschlands Top Innovation Labs

	Ambitionsgrad	Zielerreichung	Steuerung	Themen	Einbindung des Unternehmens	Methoden	Skalierung	Netzwerk	Total Score
Linde Digital Base Camp	4,0	4,5	3,5	4,0	5,0	4,0	4,0	4,5	**3,9**
VW Data:Lab	3,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5	5,0	**3,8**
Daimler Fleetboard Innovation Hub	4,0	4,0	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	**3,8**
Rehau Unlimited X	4,0	3,5	4,0	4,5	5,0	4,5	2,5	4,5	**3,7**
BPW Innovation Lab	4,5	3,5	3,5	3,0	4,0	4,0	2,5	4,5	**3,6**
Daimler DigitalLife Hub	4,0	3,0	4,5	4,0	4,5	4,0	4,0	3,5	**3,5**
Porsche Digital Lab	3,5	3,5	3,0	4,5	4,5	3,5	4,0	4,5	**3,4**
Claas Greenhouse	4,0	3,5	3,0	2,5	4,5	3,5	3,0	4,5	**3,3**
Qiagen Digital Lab	3,5	3,5	4,0	3,0	4,0	3,5	3,0	3,5	**3,3**
thyssenkrupp Innovation Garage	4,0	3,0	3,5	3,5	3,5	4,5	3,0	4,0	**3,2**
KSB Business Innovation Lab	4,0	3,0	4,0	4,5	3,0	3,5	2,5	4,0	**3,2**
Krones Innovation Lab	3,0	3,0	3,0	3,5	5,0	4,5	4,0	4,0	**3,1**
Continental co-pace	4,0	3,0	2,5	5,0	2,0	4,0	2,0	3,0	**3,0**
		3,0	2,5		2,0	3,5		3,0	2,9

Ranking

Die besten Innovation Labs – Service

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 11 der teilnehmenden Innovation Labs zu Deutschlands Top Innovation Labs

	Ambitionsgrad	Zielerreichung	Steuerung	Themen	Einbindung des Unternehmens	Methoden	Skalierung	Netzwerk	Total Score
Lufthansa Innovation Hub	4,0	4,0	4,5	4,5	5,0	4,5	5,0	5,0	**4,2**
SAP Innovation Center Network	3,5	4,0	5,0	4,5	5,0	5,0	5,0	4,5	**4,1**
EnBW Innovationmanagement	4,0	4,0	5,0	4,5	5,0	4,0	5,0	4,5	**4,0**
G+J Greenhouse	3,5	4,0	4,0	3,5	5,0	4,0	3,5	4,5	**3,8**
ERGO Digital Lab	4,0	3,5	3,5	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	**3,7**
DB Skydeck	4,0	3,0	3,5	3,5	4,5	4,5	4,5	5,0	**3,5**
Deutsche Bank Innovation Labs	3,5	3,5	5,0	4,0	3,5	3,5	4,0	4,5	**3,4**
MediaMarktSaturn N3XT	3,5	4,0	3,5	3,5	3,5	3,0	2,5	3,5	**3,3**
Metro NX-FOOD Hub	4,0	3,5	3,0	2,5	2,0	3,0	2,5	5,0	**3,2**
DB amspire	3,5	3,0	4,0	4,0	4,5	3,0	3,0	4,0	**3,2**
DB d.lab	3,0	3,5	3,0	3,0	5,0	4,0	3,5	4,5	**3,1**
		3,5	2,5		3,5	4,0		2,5	**2,8**

Ranking

Die besten Company Builder

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 8 der teilnehmenden Einheiten zu Deutschlands Top Company Buildern

	Ambitionsgrad	Zielerreichung	Steuerung	Themen	Einbindung des Unternehmens	Methoden	Skalierung	Netzwerk	Total Score
Daimler Lab1886	4,0	4,0	4,0	4,5	4,0	5,0	5,0	4,5	**4,1**
Viessmann WATTx	4,5	4,0	4,0	5,0	3,0	4,5	3,5	4,0	**4,1**
Sparkassen Innovation Hub	4,0	4,0	5,0	5,0	4,5	4,0	3,5	4,5	**3,9**
EnBW Innovationsmanagement	3,5	3,5	5,0	3,5	5,0	5,0	4,5	4,5	**3,9**
VW TB RIO X-LAB	4,0	3,5	4,5	5,0	3,5	4,5	4,0	4,5	**3,8**
DB Intrapreneurship	4,0	3,5	3,5	5,0	3,0	4,5	4,0	4,0	**3,6**
MR Digital Ventures	3,5	3,5	4,0	4,0	3,0	4,0	3,5	4,5	**3,3**
R+V Innovation Lab MO14	3,5	3,0	3,5	3,5	4,0	4,0	1,5	4,5	**3,1**
		2,5	2,5		3,5			3,0	2,9

Ranking

Die besten Acceleratoren

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 12 der teilnehmenden Acceleratoren zu Deutschlands Top Acceleratoren

	Ambitionsgrad	Zielerreichung	Steuerung	Themen	Einbindung des Unternehmens	Methoden	Skalierung	Netzwerk	Total Score
ProSiebenSat1 Accelerator	4,0	4,5	4,5	5,0	4,0	4,0	4,5	4,5	**4,1**
SAP Startup Accelerator	4,0	4,5	4,5	4,5	5,0	4,0	3,5	4,0	**4,0**
DB mindbox	3,5	3,5	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,5	**3,9**
EnBW Innovationsmanagement	3,5	3,5	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	3,5	**3,8**
Microsoft ScaleUp	3,0	4,0	4,5	4,0	4,5	3,0	5,0	5,0	**3,7**
comdirect Start-up Garage	4,0	3,5	4,0	4,5	5,0	3,5	3,0	4,0	**3,6**
VW Data:Lab Startup Collaboration Space	3,0	3,5	4,0	5,0	3,5	4,0	3,0	4,0	**3,4**
MMS Retailtech Hub	3,5	3,5	4,0	5,0	1,5	3,0	2,5	4,5	**3,3**
Philips Health Innovation Port	4,0	3,0	4,5	5,0	4,5	2,5	2,0	4,0	**3,2**
Vodafone Uplift	3,0	3,0	4,5	4,5	4,5	3,0	5,0	3,5	**3,1**
AXA Innovation Campus	2,5	3,5	3,5	3,5	3,0	2,5	5,0	4,5	**3,1**
Daimler DigitalLife Campus	3,0	3,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5	3,0	**3,0**
		3,0	4,0		2,5			2,5	2,9

Auszeichnungen 2018

DigiLabs Awards

Die Auswahl der besten Digital Innovation Units ist das Ergebnis des weiter vorne beschriebenen zweistufigen Evaluationsverfahrens aus Online-Befragung und Evaluationsinterviews.

Die Auszeichnungen für Deutschlands „Beste Innovation Labs“ bzw. „Beste Acceleratoren“ gibt es seit 2017. Die Kategorie „Beste Company Builder“ wurde zur vorliegenden 2. Auflage der Studie zusätzlich eingeführt. Alle diesjährigen Auszeichnungen werden am 21.06.2018 durch CAPITAL und Infront Consulting in Berlin übergeben.

Innovation Labs (Industrie)

- Linde Digital Base Camp
- VW Data:Lab
- Daimler Fleetboard Innovation Hub

Innovation Labs (Service)

- Lufthansa Innovation Hub
- SAP Innovation Center Network
- EnBW Innovations-management

Acceleratoren

- ProSiebenSat1 Accelerator
- SAP Startup Accelerator
- DB Mindbox

Company Builder

- Daimler Lab1886
- Viessmann Wattx
- Sparkassen Innovation Hub

Über das Wirtschaftsmagazin Capital

Wer wir sind

- CAPITAL bestimmt seit mehr als 50 Jahren den Wirtschaftsjournalismus in Deutschland
- Seit jeher basiert die Reputation der Marke auf den Säulen: Top-Kompetenz im Bereich Geldanlagen sowie Kreativität und analytische Substanz in Reportagen über Unternehmen, die Weltwirtschaft sowie die großen Trends in unserer Gesellschaft
- CAPITAL interpretiert diese Tradition neu – unter dem Claim „Wirtschaft ist Gesellschaft“. Mit hochwertigem, modernem Layout und preisgekrönter Bildsprache. Mit diesem Konzept ist CAPITAL das meistgelesene Wirtschaftsmagazin Deutschlands (AWA 2017)
- CAPITAL erzählt überraschende Geschichten aus ungeahnten Perspektiven. Dabei wird Wirtschaft nicht national gefasst, sondern immer als ein globales System. CAPITAL sieht und erklärt das große Ganze
- Mehr Informationen unter: www.capital.de

Die Inhalte

- Das Heft gliedert sich in drei Teile: Welt der Wirtschaft, Invest und Leben – denn der Dreiklang von CAPITAL lautet Geld verdienen, Geld vermehren und Geld ausgeben
- Welt der Wirtschaft: Wirtschafts- und Gesellschaftsthemen aus über-raschenden Perspektiven
- Invest: Analysen und Expertentipps rund um die private Geldanlage
- Leben: Die schönen Dinge des Lebens

Über Infront Consulting & Management

Wer wir sind

- Führende Strategie- und Managementberatung für die Digitalisierung, gegründet 2004 in Hamburg, mit heute etwa 30 Mitarbeitern; seit 2018 eigenständiger Strategiearm der KPS AG, der sechstgrößten deutschen Unternehmensberatung mit europaweiter Präsenz
- Ausgehend von „digitalen“ Branchen wie Telekommunikation, IT und Medien berät Infront Consulting heute branchenübergreifend Konzerne und Mittelstand in Deutschland und Europa, aktuell z.B. in Utilities, Automotive, Engineering, Financial Services, Retail und Wholesale
- Unser Schwerpunkt liegt im Management der Digitalisierung in drei Themen: Strategie, Innovation und Transformation
- Wir nutzen eigene, mehrfach preisgekrönte Methoden und smarte Inhalte wie „Fünf apokalyptische Reiter“ oder „Digital DNA“
- Im Thema Innovation unterstützen wir unsere Klienten bei Aufbau, Betrieb und Optimierung digitaler Innovations-Ökosysteme sowie hands-on bei der Entwicklung und Skalierung neuer Geschäftsideen
- Mehr Informationen unter: www.infront-consulting.com

Unser Digitalportfolio

Business Strategy

- EcoSystem Mapping
- Business Model Strategy
- Digitale Roadmap
- Minimum Viable Organization

Innovation & Scaling

- Innovation Labs
- Startup Accelerators
- Company Builder
- Co-Created Growth Programs

Core Business Transformation

- Digital Customer Interaction
- Digital DNA Transformation
- Rapid Process Transformation

Impressum

Herausgeber Infront Consulting & Management GmbH
Neuer Wall 10
20354 Hamburg
(+49) 40 3344151-0
digilabs@infront-consulting.com
www.infront-consulting.com

Projektleitung Thomas Sindemann

Studiendesign Kathrin Hertle

Auswertung & Gestaltung Claudius Laskawy, Lea-Theresa Münch

Wissenschaftliche Begleitung Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin

Veröffentlichung Juni 2018

Vielen Dank

Wir danken den Teilnehmern der Studie, insbesondere unseren Interviewpartnern aus den Unternehmen, sowie den Teams von Capital und Infront Consulting & Management sehr herzlich für die Unterstützung bei der Durchführung dieser Studie

Copyright

Alle Rechte an den vorliegenden Inhalten liegen bei der Infront Consulting & Management GmbH, Hamburg. Daten und Informationen bleiben Eigentum der Infront Consulting & Management GmbH. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Infront Consulting & Management GmbH

Capital

infront