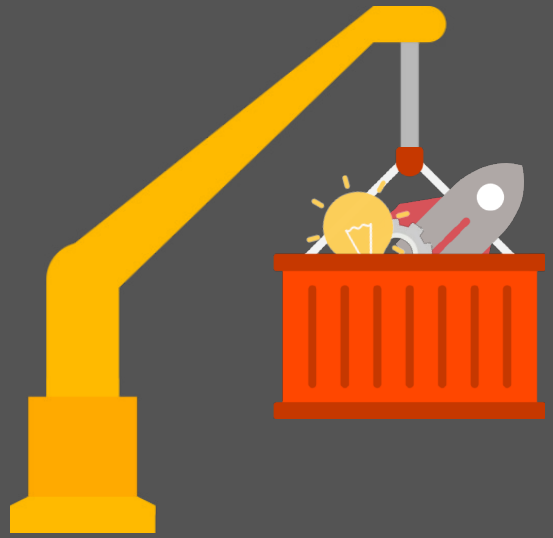
Capital

infront



Konzerne auf den Spuren von Startups 2019

Der steinige Weg zu substantieller digitaler Innovation

Vorwort

Liebe LeserInnen,

zum dritten Mal haben wir nun unsere gemeinsame Studie durchgeführt.

Unsere Intention ist die Gleiche geblieben: Wir sind fest davon überzeugt, dass die deutsche Wirtschaft deutlich mehr digitale Innovation bei Geschäftsmodellen, Produkten und Services benötigt. Wir möchten deshalb verstehen, wie digitale Innovationen in längst etablierten Unternehmen entstehen, gedeihen und großgezogen werden können. Und wir möchten noch mehr Mut zu noch mehr digitaler Innovation machen!

2019 haben wir deshalb geschaut, wo und wie die besten Ideen entdeckt werden („Innovation Discovery"), wie diese dann zu Prototypen und MVPs entwickelt werden („Innovation Development") und wie sie dann – hoffentlich – zu wirtschaftlichen Erfolgen aufgepäppelt werden („Innovation Scaling"). Wir haben also primär auf die erzielten Ergebnisse in den wichtigsten Lebensphasen einer Innovation geschaut.

Bei allem Ideenreichtum in den DigiLabs der Konzerne kommen wir am Ende zu einem zentralen Ratschlag: „Nicht clever kleckern, sondern intelligent klotzen!"

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

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 3. Auflage der Studie

Es geht ans Eingemachte!

Wir sind auch 2019 wieder super-neugierig gewesen!

Mittlerweile ist bekannt, dass sich Digital Innovation Units (Digital Labore, Hubs, Acceleratoren etc.) sehr positiv auf die digitale Transformation der Mutterunternehmen auswirken, diese jedoch schon aufgrund mangelnder Größe nicht alleine stemmen können.

Offen ist allerdings noch, ob denn die Kernaufgabe „Digitale Innovation" erfolgreich gemeistert wird, da hier der Gründungszweck und die eigentliche Existenzberechtigung der meisten Einheiten liegt.

Wir haben deshalb den Fokus der 3. Auflage auf die Innovationsergebnisse ausgerichtet, welche die Digital Innovation Units deutscher Konzerne erzielen. Dabei haben wir insbesondere nach Erfolgen und Erfolgsmustern in den drei Kernphasen entlang des Innovationsprozesses gesucht:

- *„Innovation Discovery": Der Weg zu erfolgversprechenden Ideen & Konzepten*
- *„Innovation Development": Die Umsetzung in getestete Prototypen & Piloten*
- *„Innovation Scaling": Die erfolgreiche Kommerzialisierung im Markt*

Wir haben für jede der teilnehmenden Einheiten in den drei Phasen einen Total Score zwischen 1,0 und 5,0 Punkten errechnet. Es wurden Scores zwischen 1,3 und 4,3 Punkten erreicht. Wir haben uns entschieden, nur die besten DigiLabs mit einem Total Score von 3,0 und mehr in dieser Studie namentlich zu nennen.

Methodik

- „Konzerne auf den Spuren von Startups 2019" wurde von der Strategie- und Managementberatung Infront Consulting & Management in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital im ersten Halbjahr 2019 durchgeführt und wissenschaftlich durch Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin, begleitet.
- In der Studie wurde der Erfolg der Digital Innovation Units etablierter deutscher Konzerne entlang der drei Phasen des Innovationsprozesses (Innovation Discovery, Development und Scaling) in einem zweistufigen Prozess evaluiert. Dieser Erfolg wurde je Innovationsphase anhand von fünf Kriterien mit etwa 15-20 Unterkriterien bewertet.
- An der Studie nahmen knapp 50 Einheiten für eine oder mehrere Phasen des Innovationsprozesses teil.
- Die erste Stufe bildete eine Selbsteinschätzung des Erfolgs der Einheiten mittels eines ausführlichen, strukturierten Online Surveys. In der zweiten Stufe wurden die Angaben der Einheiten, die im Survey am besten abgeschnitten haben, in persönlichen Interviews mit den jeweiligen operativen Leitern validiert.
- Die folgende Auswertung enthält durch die Methodik bedingte, subjektive Einschätzungen.

Inhalt

Überblick

I: Digital Innovation Units **4**

II: Studienergebnisse **8**

A: Innovation Discovery 9

B: Innovation Development 14

C: Innovation Scaling 19

III: Fazit & Ausblick **24**

Anhang **27**

- Ranking
- Digital Lab Award
- Über das Wirtschaftsmagazin Capital
- Über Infront Consulting & Management
- Impressum

Capital

infront

I:
Digital Innovation Units

Aktuelle Fakten zur Verbreitung in Deutschland

Digital Innovation Units

Definition

meint von etablierten Unternehmen gegründete und betriebene Einheiten, die außerhalb bestehender Strukturen agieren (z.B. Digital Innovation Labs, Acceleratoren, Inkubatoren, Company Builder, Digital Business Units)

zielen ab auf regelmäßige Entwicklung innovativer digitaler und digital angereicherter Produkte und Services mit agilen und flexiblen Methoden entlang des Innovationsprozesses

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

Phasen des Innovationsprozesses

ungelöste Kunden-probleme →

Innovation Discovery

Generierung und Bewertung von Ideen, die Kundenprobleme lösen und Kundenbedürfnisse befriedigen sowie Ausarbeitung erfolgversprechender Ideen zu ersten Konzepten →

Innovation Development

Umsetzung von Konzepten in Prototypen, Validierung der Konzepte in Tests mit Kunden sowie Weiterentwicklung zu marktreifen Produkten und Services →

Innovation Scaling

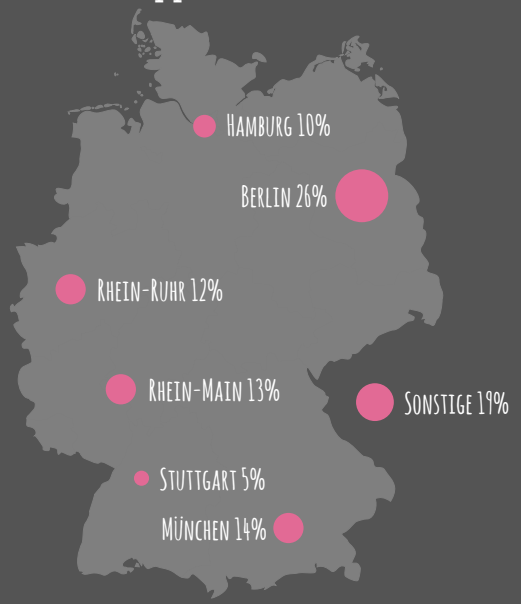
Kommerzielle Markteinführung der Produkte & Services, Wachstum des Geschäfts, Aufbau notwendiger Geschäftsprozesse sowie stetige Weiterentwicklung der Produkte & Services →

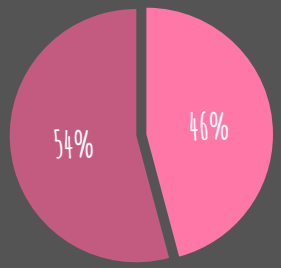
Erfolgreiche Produkte & Services

Digital Innovation Units

Fakten

In Deutschlands etablierten Unternehmen gibt es etwa 230 Digital Innovation Units, von denen knapp 60 in Berlin sind ← 1/3 mehr als 2018





Digital Innovation Units werden betrieben von...

- Industrie-Unternehmen
- Service-Unternehmen

Mit einem durchschnittlichen Alter von 3 Jahren sind die Einheiten recht jung

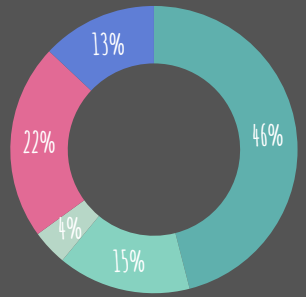
↑

Keine Überraschung:
Je älter die Einheit, desto größer ist tendenziell der Erfolg

Eine Digital Innovation Unit hat durchschnittlich 34 Mitarbeiter – wobei in der kleinsten gerade einmal 3, in der größten hingegen 180 Mitarbeiter Innovationen entwickeln

Immer häufiger werden Mehrzweckeinheiten gebaut →

Digital Innovation Units sind organisiert als...



- Innovation Labs
- Digital Business Units
- Company Builder
- Mischformen
- Accelerator en

Digital Innovation Units

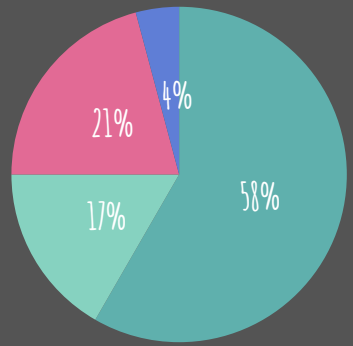
Fakten

Während 73% bzw. 94% der Digital Innovation Units in den Bereichen Innovation Discovery und Innovation Development aktiv sind, beschäftigen sich nur 46% mit der Skalierung von Innovationen

↑

Bereits 30% sind in allen Phasen des Innovationsprozesses aktiv

Insgesamt arbeiten aber 63% mit externen Startups zusammen →



Digital Innovation Units beschäftigen sich hauptsächlich mit...

- Entwicklung interner Startups
- Unterstützung interner Innovationsprojekte
- Unterstützung externer Startups
- Coaching von Mitarbeitern

↑

Cultural Change-Themen nehmen nur wenig Platz ein

Viele Einheiten rücken thematisch wieder näher an die Corporates heran

↓

Nur 1/3 wagt sich an neue Geschäftsmodelle für neue Märkte heran. Der Großteil beschränkt sich auf Innovationen für den eigenen Markt

Dafür stehen im Durchschnitt 2 Millionen Euro pro Jahr zur Verfügung

↓

Nahezu ALLE Einheiten beschäftigen sich mit der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Bereits 60% darüber hinaus auch mit Technologien, die für die Umsetzung neuer Produkte und Services notwendig sind

Aber die Use Cases sind spezifischer geworden

↓

Der Großteil beschäftigt sich mit bekannten Themen – den üblichen Verdächtigen des digitalen 1x1:

- Advanced Analytics
- Artifical Intelligence
- Internet of Things
- Multi Sided Platforms

Trendthema: Sustainability

II:
Studienergebnisse

Capital

infront

II A:
Innovation Discovery

Von ungelösten Kundenproblemen zu Innovationskonzepten

Herausforderung

Der schmale Grat zwischen „verlängerter Werkbank“ und „Satellit“

Digitale Innovationseinheiten (DIUs) treten gegen den Generalverdacht an, Spielwiesen für in die Jahre gekommene Corporates zu sein, bei denen kaum greifbare Erfolge herauskommen.

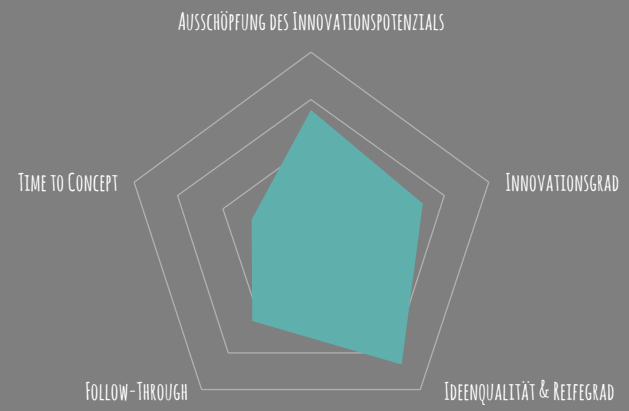
Die Herausforderung der Innovation Discovery liegt für DIUs darin, die Pipeline mit den besten Ideen zu füllen. Für den Gesamterfolg am Markt spielen natürlich die späteren Entwicklungsphasen eine ebenso entscheidende Rolle. Deswegen gab es (zu unserer Erleichterung) auch keine Einheit, die ausschließlich in der Innovation Discovery Phase angetreten wäre.

Dennoch werden in den frühen Innovationsphasen wichtige Weichen gestellt. In der Vergangenheit haben wir viele Einheiten gesehen, die mit ihren Themen entweder viel zu nah am Kerngeschäft gelandet sind („verlängerte Werkbank“) oder aber viel zu weit weg („Satellit im Weltall“). Ersteres bringt tendenziell Doppelarbeiten und letzteres meistens keinen Erfolg.

Wir waren auf der Suche nach Erfolgsrezepten, um diesen schmalen Grat zu meistern. Uns hat besonders interessiert, wie Ideen generiert und ausgewählt werden, bei denen die Stärken der Mutterorganisation als unfairer Vorteil genutzt werden, ohne dass dabei die Innovationseinheit ausgebremst wird. Außerdem haben wir einen kritischen Blick hinter die glanzvollen Fassaden geworfen, um Schein von Sein zu trennen – die Welt hat schließlich bereits genug Innovationstheater gesehen …

Status quo

- In der Innovation Discovery stehen die Generierung und Auswahl von Ideen, die Kundenprobleme lösen sowie deren Ausarbeitung zu stimmigen, erfolgversprechenden Konzepten im Vordergrund.
- Mit durchschnittlich 3,4/5,0 Punkten erzielen die teilnehmenden Einheiten in dieser Disziplin die besten Ergebnisse. Vor allem hinsichtlich Qualität und Reifegrad der entwickelten Ideen können sie glänzen – das freut uns besonders, werden doch hier die Grundlagen für Innovationen gelegt!



Erfolge der Industrieunternehmen

Innovation ist „People Business“!

Agiles Arbeiten in interdisziplinären Teams schreibt sich mittlerweile so gut wie jedes Unternehmen auf die Fahne, aber gerade in Industrieunternehmen fällt die Umsetzung oft schwer.

Doch die besten Innovationseinheiten zeigen, dass agile Methoden auch bei komplexen, physischen Produkten funktionieren – vorausgesetzt, sie werden im Kontext der eigenen Organisation interpretiert und konsequent umgesetzt.

Ein Vorbild hierfür ist die AUDI Denkwerkstatt, die einen außergewöhnlichen Fokus auf die Auswahl, Komposition und Befähigung von Teams legt (siehe Kasten rechts) – Innovation ist „People Business“!

Unter den Top 3 ist auch werk_39 powered by B.Braun. Das Team bringt digitale Innovationen rund um chirurgische Instrumente und andere Medizintechnik in Krankenhäuser und bohrt damit ein ziemlich dickes Brett. Zur Gewinnung von Daten aus Papierordnern nutzt es auch schon mal den Mechanical Turk von Amazon. Am liebsten aber arbeitet es mit und an der „Koalition der Willigen“ – innovationsbereiten Mitspielern aus dem europäischen Gesundheitswesen.

Der Daimler Fleetboard Innovation Hub hat beste Grundlagen geschaffen, um Innovationen zu entwickeln, die auch tatsächlich echte Kundenprobleme lösen: Das Team hat immer wieder Kunden begleitet, um deren Arbeitsalltag hautnah zu erleben, ihre Bedürfnisse zu verstehen und Empathie zu entwickeln.

Beste Einheit Industrie
AUDI Denkwerkstatt

- Die 2017 gegründete Audi Denkwerkstatt war für unsere Studie ein echter Überraschungssieger, da sie zum ersten Mal antrat. Das in Berlin stationierte Team ist Teil einer Landschaft von 10 bis 15 digitalen Innovationseinheiten im VW-Konzern.
- Erfolge: Aus 12 Teams, die das AUDI Denkwerkstatt Programm bislang durchlaufen haben, entstanden zwei Ausgründungen, vier erfolgreich in den Konzern transferierte Konzepte sowie eine VC-geförderte Gründung.
- Aufbau: Ein dauerhaftes Team aus acht Residents übernimmt das Programm-Management und sorgt dafür, dass sich die Teams voll auf ihre Sache konzentrieren können. Die Teams selbst sind fünfköpfig, interdisziplinär und ausschließlich aus Mitarbeitern von AUDI zusammengesetzt.
- Zwei Mal im Jahr durchlaufen je drei Teams ein 6-monatiges, fest strukturiertes Programm.
- Die bunt gemischten Teams wohnen für den gesamten Programmzeitraum in einer gemeinsamen WG, wodurch ein hohes Buy-in im Team erreicht wird. Konsequent und spannend!

Erfolge der Serviceunternehmen

Viele Wege führen nach Rom

Das Leader Board der Servicegruppe ist superdicht gepackt – die Unterschiede sind marginal: Fünf Unternehmen haben zwischen 3,8 und 4,1 Punkten erzielt. Unsere Top-3 für 2019 kommen dabei auf ganz verschiedenen Wegen zum Ziel.

Das Innovation Center Network ist eine enorm wichtige Technology Scouting Unit für den gesamten SAP-Konzern. Bereits seit 2011 aktiv, zeigt das SAP ICN, was in großem Maßstab möglich ist (siehe Kasten rechts).

Die Startup Garage von Comdirect ist dagegen in mehrerlei Hinsicht klein und fein: Das mit niedrigem Budget operierende Team findet mit internen und externen Startups sehr fein ziselierte Lösungen wie z.B. das Bonussparen, um mehr Kunden auf pfiffige Art und Weise an das Sparen mit Indexfonds und anderen Wertpapieren heranzuführen und um das Geschäftsfeld der Bank auszuweiten.

MediaMarktSaturn N3XT hilft dem Marktführer im stationären Elektronikhandel, die nächsten Digitaltrends viel früher als beim eCommerce zu entdecken. Dazu werden systematisch neue Technologien auf Anwendungsfelder geprüft und praktisch getestet. Die Ideen kommen von außen, z.B. über den von MSH initiierten Retailtechhub, wie auch von innen. Auffällig: Die mittlerweile bewährte strikte Trennung von Use Case und Technologie.

Beste Einheit Service
SAP Innovation Center Network

- Im SAP Innovation Center Network (ICN) sind über 100 Mitarbeiter an sechs Standorten weltweit tätig. Immer mitten in Forschungshochburgen für die Software- und Datentechnologien von Übermorgen.
- Der Auftrag: Erforschung und Kommerzialisierung transformativer Technologien für die SAP, ihre Kunden und das SAP Ökosystem. Dabei sind Methoden wie Design Thinking für SAP längst gelebte Realität. Der Fokus des SAP ICN liegt vielmehr darauf, Kundenprozesse „Ende-zu-Ende"-gedacht durch neue Technologien zu verbessern.
- Neue Technologien werden entdeckt, bewertet und bei Interesse so schnell wie möglich mit Kunden und Kundennetzwerken pilotiert und erprobt.
- Das SAP ICN ist direkt an den CTO angehängt, der das Netzwerk zuvor auch selbst geleitet hat. Es ist ein atmender Organismus, der sich auch schon einmal aufspaltet, wenn größere Teams, wie z.B. bei der ML/IoT-Platform Leonardo geschehen, ins Kerngeschäft verpflanzt werden. Das hält Verkrustungen klein und die Agilität hoch.

Erfolgsmuster

Was können wir von den besten Einheiten in der Innovation Discovery lernen?

MUT zur LÜCKE

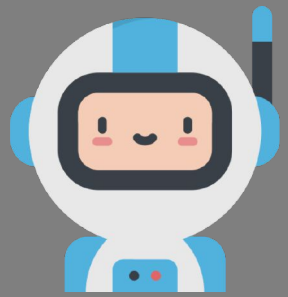
Auf die Frage, wie viele Themen eine DIU in Angriff nimmt, gibt es keine allgemeine Antwort. Aber wir haben in unseren Interviews immer wieder gesehen: Einheiten, die bewusst auf wenige strategisch ausgewählte Suchfelder für digitale und digital unterstützte Innovationen setzen und sich voll auf diese konzentrieren, fahren oft gut damit.

Der Schuster bleibt bei seinen Leisten! Bei der Ideenauswahl gehen DIUs mittlerweile konservativer vor. Ideen sollen demnach nicht nur für sich genommen attraktiv und in sich stimmig sein, sie müssen auch die Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens berücksichtigen. Denn wenn das „Right to play“ nicht vorhanden ist, so die Mehrzahl der Unternehmen, werden Andere auf dem freien Markt die besseren Chancen haben, die Ideen erfolgreich umzusetzen.

Erst umtopfen, wenn das Pflänzlein groß genug ist!

Die effizienteste Vorgehensweise, eine aussichtsreiche Idee zu vernichten, ist eine zu frühe Übergabe an die Kernorganisation. Einige der erfolgreichsten DIUs haben durchgängige Verantwortlichkeitsmodelle geschaffen, die bis in die Skalierung reichen.

So what?



Der agile Werkzeugkoffer ist bekannt, doch nur wenn diese Werkzeuge richtig eingesetzt werden, entstehen auch Top-Ideen. Digitale Innovationen brauchen zudem Mut, Leidenschaft und strategische Bodenhaftung, um die passgenaue Ideenauswahl sicherzustellen.

In den frühen Phasen der Innovationsentwicklung gilt es aber nicht nur, die richtigen Themen zu finden, sondern vor allem auch die richtigen Individuen und Teams – Innovation ist „People Business“!

Capital

infront

II B:
Innovation Development

Über Prototypen und Piloten zu marktreifen Produkten & Services

Herausforderung

Das passende Gewächshaus für Digital Innovations

Die prinzipiellen Grundregeln von Scrum, Design Thinking und Co. sind mittlerweile so gut wie jedem Unternehmen geläufig, doch wie gelingt eine erfolgreiche Umsetzung? Wenn es nicht die Art der Methode ist, die den Erfolg bestimmt, was ist es dann?

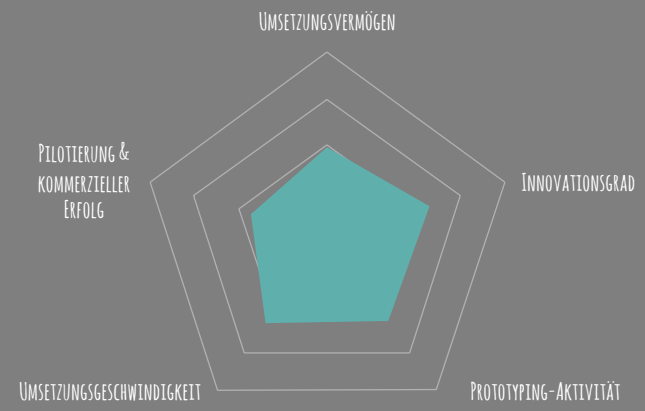
Wir haben einen genaueren Blick auf die Art der Umsetzung gelegt und die Erfolgsmuster der besten DIUs analysiert. Wie gelingt es diesen Einheiten immer wieder, Ideen schnell in die Marktreife zu überführen? Welche Teams und Strukturen wählen sie? Welche Leitsätze liegen ihrer Arbeit zugrunde?

Wir haben Industrieunternehmen kennengelernt, die komplexe, physische Innovationen mit einer ähnlichen Geschwindigkeit in Prototypen umsetzen wie Software-Startups. Auf Seite der Serviceunternehmen haben uns Einheiten fasziniert, die transformative Technologien für ihre Kernorganisationen einsetzbar machen und damit echte Business Cases schaffen.

Die Development-Phase ist Kerndisziplin von DIUs, weshalb in dieser Phase die meisten Einheiten angetreten sind – aus den verschiedensten Branchen und in allen Unternehmensgrößen. Mit dabei sind sowohl jüngere Einheiten, die erst letztes Jahr gegründet wurden, als auch „alte Hasen“, die schon seit über 10 Jahren existieren.

Status quo

- Im Innovation Development steht die Umsetzung von Konzepten in Prototypen, die Validierung dieser Konzepte mit Kunden sowie deren Weiterentwicklung zu marktreifen Produkten & Services im Vordergrund.
- Die teilnehmenden Digital Innovation Units erreichen im Innovation Development mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,1/5,0 Punkten ein solides Ergebnis. Hier kann noch mehr Mut bewiesen werden!



Erfolge der Industrieunternehmen

Physisch trifft digital – Prototyping in einer hybriden Welt

Nach ein paar Jahren mit „Apps und sonstigem Gedöns“ geht´s jetzt an die harten Themen: hybride oder neudeutsch phygitale Lösungen aus physischen Elementen (Hardware) und digitalen Bestandteilen (Daten, Software, UI etc.). Die besten Einheiten punkten mit professioneller, unprätentiöser Innovationsarbeit und beherrschen die agile Hardwareentwicklung.

Mit Viessmann WATTx liegt dabei 2019 ein Company Builder mit viel Erfahrung ganz leicht vorne (siehe Kasten rechts). Die Abstände in der Führungsgruppe sind eng. Bei den Gesamtnoten ist in der gesamten Industriegruppe noch etwas Platz nach oben.

Die AUDI Denkwerkstatt ist auch in der Development Phase mit unter den Gewinnern und streicht damit einen beeindruckenden Doppelerfolg ein. Was uns fasziniert hat: Intensive, klar fokussierte Konzeptarbeit kombiniert mit schnellem Hardware-Prototyping und dem Mut, mit den eigenen Prototypen bereits nach wenigen Tagen an potenzielle Kunden zu gehen. Hut ab!

G+D advance52 zeigt beeindruckend, wie digitale Innovationen auch in hochsicherheitskritischen Anwendungen etabliert werden können und liefert Ansätze für den B2G-Bereich, also dem Geschäft mit dem öffentlichen Sektor. Ein verdienter Platz unter den Top 3!

Beste Einheit Industrie
Viessmann WATTx

- Der Berliner Company Builder WATTx, ein Investment der Viessmann-Gruppe, entwickelt, prototypisiert, testet und skaliert digitale Geschäfte für und mit der Industrie.
- Das Team sieht sich auf einer Mission: „Wir führen aus. Das bedeutet, dass wir manchmal Möglichkeiten entdecken, manchmal werden sie zu uns gebracht und manchmal hat jemand bereits versagt, sie umzusetzen. Egal was passiert: Wir setzen die Idee um und bauen daraus eine Business Unit oder ein Venture auf, sofern der Business Case attraktiv ist und das zu lösende Problem verifiziert.“
- Die Erfolgsliste in der Development-Phase hält der Überprüfung stand: Mehrere geschäftlich wie technologisch anspruchsvolle Ventures zeigen Markt- & Investorenakzeptanz auch nach dem MVP.
- Uns überzeugt bei Viessmann WATTx vor allem der starke Zug zum Tor, dem unternehmerischen Erfolg, gepaart mit einer smarten Selbstvermarktung. Macht weiter so, ihr Helden aus Kreuzberg!

Erfolge der Serviceunternehmen

Digitale Innovation auf Speed

Verkürzte Produktlebenszyklen, Konkurrenz durch SaaS-Modelle, disruptive Innovationen durch Startups. Die Entwicklungsphase ist für Service-Unternehmen nicht weniger herausfordernd als für Industrieunternehmen. Digitale Innovationen sind zudem ein Wettrennen gegen die Zeit – wir haben die Innovationssprinter ausfindig gemacht.

Führend im Development ist aus unserer Sicht EnBW Innovation, eine Art Schweizer Taschenmesser unter den DIUs: Innovation Lab, Company Builder, Inkubator und VC-Investor – all diese Funktionen sind hier in einer Einheit zusammengefasst. Der Erfolg gibt diesem Konzept recht (siehe Kasten rechts).

Wenn das Team des Sparkassen Innovation Hubs in Hamburg eines richtig gut kann, dann ist es sprinten: In nur 10 Tagen werden Ideen soweit ausgestaltet, dass sie getestet werden können – und dafür stehen inzwischen über 3.500 Kunden zur Verfügung, die über eine Community angebunden sind.

AXA Transactional Business widmet sich der Digitalisierung des Versicherungsgeschäfts, indem Mehrwerte über Versicherungsleistungen hinaus und zusätzliche Customer Touchpoints geschaffen werden. Das Kölner Team überzeugt auch mit Innovationen, die bereits Menschenleben gerettet haben.

Beste Einheit Service
EnBW Innovation

- E-Utilities, Energiewende, E-Mobilität, smarte Infrastrukturen und Städte usw. – die großen Themen für Energieversorger liegen auf der Hand. Als einer der Großen im deutschen Energiemarkt musste sich das Team von EnBW Innovation bessere Lösungen einfallen lassen, immer und immer wieder.
- Herausgekommen ist eine in allen Disziplinen sehr gute Unit, die systematisch alle Instrumente der digitalen Innovation orchestriert und perfektioniert. Dabei bietet das 16^4 genannte Programm einen erprobten Weg von der Idee bis zum Skalieren.
- Im Development beeindruckt die strategische Fokussierung und die Unterstützung, die interne Teams und externe Startups bekommen, um Ideen schnell und kundenzentriert zu validieren, zu prototypisieren und in den Märkten zu testen.
- Die organisatorische Anbindung von EnBW Innovation unterstützt das enge Zusammenspiel mit der Linie, sichert aber auch die notwendige Unabhängigkeit und gibt den Zugriff auf Budgets, die auch größere Sprünge ermöglichen.

Erfolgsmuster

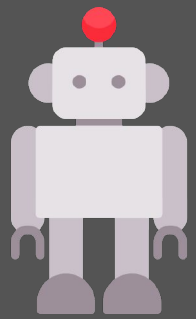
Was können wir von den besten Einheiten in der Innovation Development lernen?

GANZ ODER GAR NICHT

Die besten DIUs haben uns mit einer kompromisslosen Geradlinigkeit beeindruckt, die sich auch im Staffing zeigt. Ganz oder gar nicht bedeutet dann, dass nur 100% intrinsisch motivierte und zeitlich zu 100% für den gesamten vorgesehenen Zeitraum verfügbare Mitarbeiter eingesetzt werden. Keine Splitheads, keine Handovers, keine erzwungenen Projekte – im Idealfall natürlich.

TOPIC FOLLOWS TEAM! Klassischerweise werden zunächst die Themen bestimmt und dann das hierfür notwendige Staffing geklärt, doch es geht auch andersherum, wie die AUDI Denkwerkstatt zeigt. Dort wird zuerst ein schlagkräftiges Team aufgestellt, das sich anschließend selbst die Idee sucht. Der Clou: Ein gutes Team wird auch eine initial schlechte Idee zum Erfolg drehen, aber ein schlechtes Team wird auch bei den besten Ideen scheitern.

ES MUSS NICHT IMMER GLEICH KI SEIN



Oftmals ist der Weg zu einer KI-Lösung für digitale Geschäftsmodelle steinig – insbesondere dann, wenn die Datenbasis zum Anfüttern von Algorithmen nur langsam wächst. Häufig helfen auch erst mal einfachere Tools, die die menschliche Intelligenz unterstützen.

So what?

Der Weg bis zu ersten zahlenden Kunden ist in der Umsetzung meistens länger, zäher und anstrengender als angenommen.

Durchhaltevermögen, Nachdruck, Leidenschaft und Optimismus sind das Rüstzeug, um durch das eine oder andere Tal der Tränen zu kommen.

Erfolgreiche Einheiten entwickeln wöchentlich neue – physische wie digitale – Prototypen, um schnell Kundenfeedback einholen zu können. Anders ausgedrückt: Wenn man sich für den ersten Prototypen im Nachhinein nicht schämt, war man zu langsam!

Capital

infront

II C: Innovation Scaling

Kommerzialisierung, Geschäftsaufbau und kontinuierliche Weiterentwicklung

Herausforderung

Am Ende wird vor allem der Erfolg zählen

„F***-up nights“ und „Schöner Scheitern“? Klingt für viele Vorstände und Geschäftsführer immer noch wie blanker Hohn. Eigene Startups als Mitarbeiterparadies und bester Weg zum Welterfolg? Unterschätzt die Härte der Anfangsjahre und die darwinistische Verlustquote.

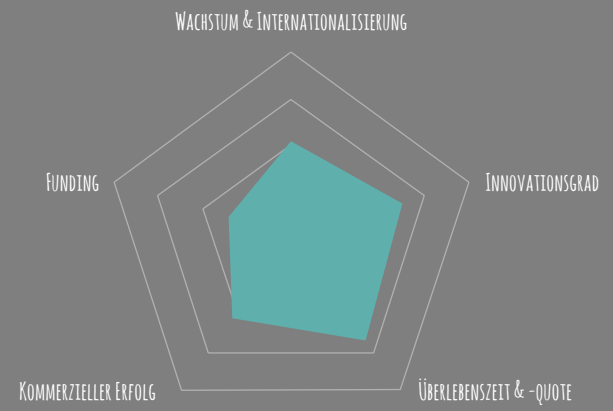
So richtig und wichtig eine agilere, Fehler als Grundlage des Lernens akzeptierende Kultur ist, so wichtig interne Ventures und Kooperationen mit externen Startups sind, so bleibt doch am Ende eine nüchterne Erkenntnis: Wenn mit den digitalen Innovationen nicht ein wesentlicher strategischer und kommerzieller Beitrag zum Geschäftserfolg des Konzerns geleistet werden kann, schwindet die Existenzberechtigung der digital ausgerichteten Spezialeinheiten.

Uns hat besonders interessiert, wie weit die betrachteten Digital Innovation Units auf dem Weg zur Skalierung ihrer Geschäftsideen bereits gekommen sind. Und ob sich für tolle, weil gut getestete Prototypen und MVPs auch Wege jenseits des oftmals problematischen Rücktransfers ins Kerngeschäft abzeichnen.

In der „Königsdisziplin Innovation Scaling“ sind erwartungsgemäß weniger Teilnehmer als in den beiden anderen Disziplinen angetreten. Diese Einheiten sind im Schnitt etwas älter. Einige sind zudem deutlich größer, wenn auch im Kontext ihrer Mütter zumeist noch überschaubar. Umso spannender sind einige der Ergebnisse!

Status quo

- Bei der Skalierung stehen die kommerzielle Markteinführung der neu entwickelten Produkte & Services und das folgende Wachstum des Geschäfts, der Aufbau notwendiger Geschäftsprozesse und -einheiten sowie die Weiterentwicklung der digitalen und hybriden Produkte & Services im Vordergrund.
- 3,2/5,0 Punkten – ein Ergebnis, das sich in Anbetracht der vielen Stolpersteine bei der Skalierung sehen lassen kann. Und es zeigt: Gute Grundlagen zahlen sich aus!



Erfolge der Industrieunternehmen

Digitale Innovation in der Industrie braucht eine stabile Basis

Digital Sales & e-Commerce sind etablierte B2C-Geschäftsmodelle, aber im B2B der Industrie noch nicht in gleichem Maße vertreten. So gilt smarte Wartung seit Jahren als Megatrend, ist aber in der Breite noch nicht richtig erfolgsträchtig.

Kein Wunder, dass die besten Skalierungsbeispiele bei diesen gar nicht so niedrig hängenden Früchten ansetzen.

Aus unserer Sicht vorbildhaft ist hier der Ansatz des Diagnostikunternehmens Qiagen aus Hilden mit dem Digital Accelerator (siehe Kasten rechts).

Auch die Digital Unit des Druckmaschinenherstellers Heidelberg baut ein digitales Geschäft entlang der gesamten Customer Journey auf, z.B. mit performance-based Subscriptions, Predictive Monitoring und kunden-spezifischen eShops. Das Team hat vielleicht keine nobelpreisverdächtigen Neuigkeiten geschaffen (oder wir haben sie so nicht verstanden), aber spürbar und wesentlich zum digitalen Turnaround des Konzerns beigetragen.

Viessmann´s Company Builder WATTx glänzt wiederum in einer anderen Disziplin: Dem Team gelingt es zum einen, für eigene Ventures externe Investoren zu gewinnen, und zum anderen, auch Ventures im Auftrag für Dritte zu bauen. Der Viessmann-Konzern und das Team haben zudem weitere Wachstumsfelder fest im Blick. Es bleibt spannend, das Berliner Team aus Geschäftsentwicklern, Softwareexperten und Data Scientists zu beobachten.

Beste Einheit Industrie
QIAGEN Digital Accelerator

- Qiagen aus Hilden ist weltweit führend in der molekularen Diagnostik und versorgt Forscher und Labore mit innovativem Equipment, passenden Verbrauchsmaterialien und Expertise. „Sample to Insight“ ist kurzgefasst die Mission des Hauses.
- Das Team im Digital Accelerator hat es in wenigen Jahren geschafft, dass bereits mehr als 40% des Geschäfts über digitale Kanäle laufen, dass mehr als 40.000 Kunden eine digitale Heimat mit jeder Menge Interaktionsmöglichkeiten haben und dass Qiagen im digitalen Wettbewerb der Branche führend ist.
- Das Team ist deutlich über 100 Mitarbeiter stark, mit eigenen Data Science- und Development-Skills bestückt, in allen drei Innovationsphasen aktiv und atmet über ein Partner-Ökosystem.
- Die Grundarchitektur von Qiagen finden wir auch in anderen Unternehmen vor. Uns hat aber besonders die enorme Konsequenz bei den Basics (Company Data Lake, Cloudifizierung der Instrumente, Digital Sales & Service etc.) und der Skalierung der neuen, zumeist IoT- & KI-basierten Lösungen beeindruckt.

Erfolge der Serviceunternehmen

Auch Services skalieren nicht von selbst!

Es ist zu erwarten, dass sich digitalisierte Dienstleistungen besonders gut für eine schnelle Skalierung eignen. Meist soll dies die Kernorganisation richten – nicht immer klappt das auch. Wir haben jedoch einige eindrucksvolle Beispiele gefunden, in denen digitale Innovationseinheiten im Wachstum eine zentrale Rolle einnehmen.

Ziemlich überrascht hat uns Hapag-Lloyd – selbst als deren Nachbar in Hamburg: Mit einem glasklaren Fokus hat ein junges Digitalteam der altehrwürdigen Reederei das nun auch schon gut 60 Jahre alte Containergeschäft digitalisiert. Es wickelt bereits mehr als 1 Mrd. Euro Volumen über diese neue Plattform ab.

Ein bemerkenswertes Comeback ist Telefonicá mit Wayra gelungen: us einem früher etwas beliebig ausgerichteten, nicht besonders erfolgreichen Brutkasten wurde bis 2019 ein klar fokussierter Open Innovation Hub. Im Venture Client-Model entstehen werthaltige Innovationen für bis zu 350 Mio. Kunden weltweit. Damit hat das Team in München gleichzeitig die Blaupause für das globale Wayra-Konzept der Telefonicá-Gruppe geschaffen. Chapeau!

Wir erwarten zukünftig noch mehr Erfolge, denn an guten Ideen und Prototypen mangelt es nicht. Alles hängt dann von der Konsequenz und Investitionsbereitschaft in der Wachstumsphase ab!

Beste Einheit Service
ProSiebenSat.1 Accelerator

- Der Accelerator des Medienkonzerns ProSiebenSat.1 ist ein „alter Bekannter“ in unserer Studie. Das relativ kleine Team hat 2018/19 seine ohnehin guten Programme zur Ansprache von etwas reiferen Startups weiter angepasst und optimiert.
- ProSiebenSat.1 spielt hier seinen „unfairen Vorteil“ der eigenen Medienreichweite und -kompetenz perfekt und kreativ aus. Die Instrumente sind zudem fair für die Startups. Das kleine Team betreut die operative Kooperation zwischen Startup und Linie sehr effizient.
- Die Ergebnisse? Der Accelerator identifiziert europaweit attraktive Jungunternehmen in B2C-Bereichen, die „demnächst abheben“, hilft diesen bei der Skalierung und bindet damit zukünftige Media Spender frühzeitig an P7S1. Für spätere Wachstumsphasen hat P7S1 zudem weitere Instrumente aufgebaut.
- Der Accelerator erwirtschaftet seit geraumer Zeit einen Überschuss, getrieben aus Verkaufserlösen für Anteile, entstanden auf Basis der Media-Wandelanleihen.

Erfolgsmuster

Was können wir von den besten Einheiten im Innovation Scaling lernen?

LOW HANGING FRUITS SCHMECKEN BESTENS

Einige Erfolgsbeispiele fanden wir in der digitalen Kundeninteraktion entlang der Customer Journey sowie bei digital angereicherten Dienstleistungen. Das ist alles keine Raketenwissenschaft und schon gar nicht disruptiv, dafür aber relativ schnell spürbar in Umsätzen und Prozesseffizienz. Es handelt sich aber keineswegs um Fallobst: Der Aufwand ist beträchtlich, weil in der Regel viele interne Prozesse und Datenbasen angefasst werden müssen.

MEHRZWECKWERKZEUGE SIND HILFREICH! Gerade im Mittelstand bündeln viele Unternehmen die immer und überall raren Ressourcen für digitale Innovation in einer kompakten Einheit. Diese treibt interne Programme, Einzelvorhaben und externe Startup-Kooperationen genauso wie den digitalen Vertrieb voran – effizient, sichtbar und flexibel.

MOON SHOTS KONSEQUENT SEPARIEREN!

Wenn Unternehmen dann doch auf echte Disruption aus sind, haben die Teams nichts mehr in der Kernorganisation zu suchen. Raus aus dem alten Zuhause, ran an die passenden Ökosysteme aus Kunden und Partnern und Vollgas als Venture, meist mit externen Partnern an Bord. Gelegentliche Besuche „bei Muttern“ helfen, die Erdung zu behalten . . .

So what?

Auch digitale Innovation braucht Relevanz, Schwungmasse und Reichweite. Sie benötigt herausragende Fähigkeiten und ausreichende Investitionen sowie genug Aufmerksamkeit und internen Wettbewerb, um zum Wohle des Gesamtunternehmens zu skalieren und zu prosperieren.

Die Zeit für zaghaftes Experimentieren und Skalieren ist vorbei!

III:
Fazit & Ausblick

Nicht clever kleckern, sondern intelligent klotzen!

Fazit

Eine zentrale Botschaft für die Auftraggeber im Management

Vor einigen Jahren haben viele Unternehmen noch geglaubt, es reiche aus, ein paar Digital Natives mit vielen bunten Klebezetteln, einem breitbandigen Internetzugang und einem kleinen Budget in einen Industrieloft zu sperren. Dann könne man doch digital vorne dabei sein. Weit gefehlt, denn die Zeit der kleinen, oft beliebig wirkenden Experimente ist vorbei.

„Jetzt mal konkret" – so überschreibt Nils Kreimeier seinen Artikel in der Capital (Heft 07/19). So ist auch die Stimmung im Management und in den Kernorganisationen der Konzerne. So ist aber auch die Devise bei den Besten der Besten unter den digitalen Innovationseinheiten, die wir dieses Jahr wieder gesucht und gefunden haben.

In der Analyse haben wir ein zentrales Erfolgsmuster herausdestilliert – eine Aufgabe für Top-Management und Innovationseinheiten:

Nicht clever kleckern, sondern intelligent klotzen!

Dieses „Klotzen", also das gleichzeitig strategisch geleitete, kreative wie strukturierte Entdecken, Testen, Prototypisieren und rigide Skalieren fällt offenbar vielen leichter, wenn sich die Innovationsvorhaben enger am Geschäft der Mutterkonzerne orientieren. Aus Managementsicht ist dies durchaus nachzuvollziehen. Ein einfach klingendes Rezept, das trotzdem so schwierig umzusetzen ist.

Leider taugen Digitallabore als Versicherung gegen die etwaige digitale Disruption des Stammgeschäfts kaum. Zumindest aber werden in den Labs einige Talente ausgebildet, die im Falle der Fälle Teil einer schnellen Eingreiftruppe sein können.

Ausblick

Im kommenden Jahr dürfte sich die Spreu vom Weizen trennen

Kaum jemand möchte eine Wirtschaftskrise herbeireden. Die Anzeichen einer wirtschaftlichen Schlechtwetterfront sind aber nicht völlig zu ignorieren. Prognosen sind also noch schwieriger als sonst – versuchen wir es daher mit Fragen:

Was glauben und erwarten Sie, liebe LeserInnen?

Werden 2019/20 noch neue Digitallabore gegründet, weil Muster, Wissen und Talente ja bereits vorhanden sind? Oder wird wieder viel stärker in die Einheiten investiert, die das Kerngeschäft vorantreiben? Vielleicht sogar mit einem Teil der Methoden aus den Labs?

Trennen sich die Wege der Vielen, die inkrementelle Erneuerung betreiben, noch deutlicher von denen der Wenigen, die tatsächlich disruptive Innovationen ausbrüten wollen?

Wird man gut getestete MVPs konsequent skalieren oder die digitalen Konzepte auf kleiner Flamme köcheln lassen? Um diese erst dann mit Schwung aufzukochen, wenn Angriffe von alten oder gar von neuen Wettbewerbern drohen?

Wird den Digitallaboren bei schwächerer Konjunktur einfach das Licht ausgeblasen, weil sie doch als CEO-Spielzeug gesehen werden, oder werden sie sogar ausgebaut, dann z.B. mit einem Fokus auf digitaler Optimierung von Prozessen?

Die Zukunft bleibt spannend. Sie und wir können diese Zukunft mitgestalten. Lassen Sie uns dabei keine Zeit dabei verlieren!
Bei Interesse an weiterführenden Diskussionen melden Sie sich gerne – bei den Autoren oder unter digilabs@infront-consulting.com

Anhang

Ranking

Innovation Discovery – Industrie (1/2)

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 19 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

	Ausschöpfung Innovationspotential	Innovationsgrad	Ideenqualität & Reifegrad	Follow-through	Time to Concept	Total Score
Audi Denkwerkstatt	4,5	3,5	4,4	3,9	3,3	**3,9**
werk_39 powered by B. Braun	3,8	2,8	5,0	4,6	3,0	**3,8**
Daimler Fleetboard Innovation Hub	4,2	3,5	4,7	3,8	2,5	**3,7**
Heidelberg Digital Unit	4,2	4,2	4,4	2,8	2,5	**3,6**
Merck Innovation Center	4,7	4,3	4,7	3,1	1,1	**3,6**
Voith Innovation Lab	3,6	4,0	4,6	3,3	2,2	**3,5**
QIAGEN Digital Accelerator	4,5	2,8	4,4	3,8	2,2	**3,5**
Boeing Global Services - Digital Solutions & Analytics Lab	4,5	3,9	4,4	2,6	2,2	**3,5**
Viessmann WATTx	2,4	4,3	5,0	3,4	2,2	**3,5**
Daimler Lab1886	3,7	3,5	5,0	2,8	2,2	**3,4**
CLAAS Greenhouse	4,4	3,1	4,4	3,3	1,5	**3,3**
KSB Business Innovation Lab	3,9	3,1	4,8	2,9	1,5	**3,2**
co-pace, powered by Continental	1,3	3,5	4,8	3,6	2,6	**3,2**
Henkel X	5,0	3,1	4,4	1,7	1,5	**3,1**

Ranking

Innovation Discovery – Industrie (2/2)

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 19 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

	Ausschöpfung Innovationspotential	Innovationsgrad	Ideenqualität & Reifegrad	Follow-through	Time to Concept	Total Score
KION Digital Campus	4,1	3,5	2,8	2,6	2,6	**3,1**
Daimler FC think! tank	2,8	2,4	4,4	2,3	3,7	**3,1**
Krones Innovation Lab	3,1	3,9	3,9	2,8	1,8	**3,1**
MR Digital Ventures	3,5	2,8	4,4	2,6	2,2	**3,1**
Siemens AI Lab	3,1	3,5	2,3	2,6	3,3	**3,0**

Ranking

Innovation Discovery – Service

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 14 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

	Ausschöpfung Innovationspotential	Innovationsgrad	Ideenqualität & Reifegrad	Follow-through	Time to Concept	Total Score
SAP Innovation Center Network	5,0	4,7	4,4	3,1	3,3	**4,1**
comdirect Start-up Garage	4,7	4,7	4,4	3,4	2,9	**4,0**
MediaMarktSaturn N3XT	4,2	3,5	5,0	4,1	3,2	**4,0**
EnBW Innovation	4,3	5,0	5,0	2,9	2,1	**3,9**
Sparkassen Innovation Hub	4,5	4,0	4,3	3,2	3,2	**3,8**
AXA Transactional Business	3,6	4,3	4,6	2,8	2,9	**3,6**
ERGO Innovation Management	4,5	3,1	4,4	3,1	2,6	**3,5**
Innogy idealab / innoyou	3,4	2,8	4,8	3,8	2,4	**3,4**
signals (Signal Iduna)	4,3	3,5	4,4	2,5	2,2	**3,4**
CodeCamp:N (Nürnberger Versicherung)	2,3	3,1	4,5	4,6	2,2	**3,3**
Schacht One (Haniel)	3,4	2,8	4,4	3,6	2,2	**3,3**
Digital Innovation Unit (Deutsche Leasing)	3,2	3,5	4,4	2,5	2,6	**3,2**
Hapag-Lloyd Digital Business & Transformation	4,2	2,0	3,9	4,1	1,8	**3,2**
Cisco openBerlin Co-Innovation Center	3,3	3,1	4,4	2,3	1,8	**3,0**

Ranking

Innovation Development – Industrie

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 14 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

	Umsetzungsvermögen	Prototyping-Aktivität	Innovationsgrad	Umsetzungs-geschwindigkeit	Pilotierung & kommerzieller Erfolg	Total Score
Viessmann WATTx	3,8	4,0	4,7	3,8	3,6	**4,0**
Audi Denkwerkstatt	3,9	4,7	3,5	4,6	3,0	**3,9**
G+D advance52	4,1	3,7	4,0	4,1	2,7	**3,7**
Heidelberg Digital Unit	3,0	2,7	4,7	3,4	4,4	**3,6**
werk_39 powered by B. Braun	3,2	4,7	2,8	3,2	4,1	**3,6**
Voith Innovation Lab	2,0	3,9	3,5	4,7	3,5	**3,5**
Daimler Lab1886	2,9	3,9	3,5	3,5	2,8	**3,3**
CLAAS Greenhouse	3,2	3,5	3,1	3,0	3,5	**3,3**
Krones Innovation Lab	3,3	3,7	3,9	3,8	1,6	**3,3**
QIAGEN Digital Accelerator	2,8	3,3	2,4	3,4	4,1	**3,2**
KSB Business Innovation Lab	3,5	2,6	3,1	2,9	3,4	**3,1**
Merck Innovation Center	4,2	2,6	3,9	3,0	1,4	**3,0**
Daimler Fleetboard Innovation Hub	3,4	2,9	4,3	2,9	1,5	**3,0**
Volkswagen Ideation:Hub	2,5	2,2	3,5	3,7	3,0	**3,0**

Ranking

Innovation Development – Service

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 12 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

	Umsetzungsvermögen	Prototyping-Aktivität	Innovationsgrad	Umsetzungs-geschwindigkeit	Pilotierung & kommerzieller Erfolg	Total Score
EnBW Innovation	4,7	3,1	4,7	3,0	4,1	**3,9**
Sparkassen Innovation Hub	3,8	3,7	4,0	3,6	2,8	**3,6**
AXA Transactional Business	3,3	4,7	4,3	2,9	2,1	**3,5**
MediaMarktSaturn N3XT	4,0	4,2	2,8	3,8	2,4	**3,4**
signals (Signal Iduna)	3,2	4,0	3,5	3,5	2,8	**3,4**
Schacht One (Haniel)	3,4	3,5	2,8	4,0	3,2	**3,4**
comdirect Start-up Garage	3,2	3,7	4,7	2,7	2,6	**3,4**
ERGO Innovation Management	2,6	4,0	3,1	3,2	3,9	**3,4**
SAP Innovation Center Network	2,5	3,7	3,9	3,1	3,3	**3,3**
amspire Digital Lab (Deutsche Bahn)	2,6	4,4	2,0	2,5	4,8	**3,3**
Hapag-Lloyd Digital Business & Transformation	2,4	2,8	2,4	3,9	4,6	**3,2**
Vodafone UPLIFT	2,9	3,9	2,8	2,8	3,5	**3,2**

Ranking

Innovation Scaling – Industrie

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 8 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

	Wachstum & Internationalisierung	Überlebenszeit & -quote	Innovationsgrad	Wirtschaftlicher Erfolg	Funding	Total Score
QIAGEN Digital Accelerator	5,0	4,4	3,6	5,0	2,6	**4,1**
Heidelberg Digital Unit	4,8	4,4	4,6	4,6	1,8	**4,0**
Viessmann WATTx	3,7	4,7	4,6	3,0	3,7	**3,9**
Airbus BizLab	3,3	3,9	3,0	3,1	3,5	**3,4**
Agro Innovation Lab (BayWa & RWA)	3,2	4,0	2,7	2,9	3,1	**3,2**
KSB Business Innovation Lab	5,0	3,8	2,8	2,4	1,8	**3,2**
G+D advance52	3,3	3,5	4,7	3,0	1,1	**3,1**
Daimler Lab1886	3,3	2,8	3,9	3,3	2,2	**3,1**

Ranking

Innovation Scaling – Service

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 7 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

	Wachstum & Internationalisierung	Überlebenszeit & -quote	Innovationsgrad	Wirtschaftlicher Erfolg	Funding	Total Score
ProSiebenSat.1 Accelerator	4,5	4,7	3,9	4,6	4,0	**4,3**
Hapag-Lloyd Digital Business & Transformation	4,8	3,9	4,5	4,9	2,1	**4,0**
Wayra Germany, eine Initiative der O2	4,5	4,8	3,2	3,3	3,7	**3,9**
EnBW Innovation	4,3	4,4	4,7	2,8	2,0	**3,6**
Vodafone UPLIFT	2,3	4,2	3,1	3,0	4,0	**3,3**
ERGO Innovation Management	2,2	4,7	3,1	3,1	2,6	**3,1**
signals (Signal Iduna)	1,2	4,4	3,5	3,5	2,9	**3,1**

Digital Lab Award

Auszeichnungen 2019

Die Auswahl der besten Digital Innovation Units ist das Ergebnis des auf Seite 2 beschriebenen zweistufigen Evaluationsverfahrens aus Online-Befragung und Validierungsinterviews.

Alle diesjährigen Auszeichnungen wurden durch CAPITAL und Infront Consulting am 18.06.2019 in Berlin übergeben.

Die diesjährigen Preisträger

Innovation Discovery

Industrie

1. Audi Denkwerkstatt
2. werk_39 powered by B. Braun
3. Daimler Fleetboard Innovation Hub

Service

1. SAP Innovation Center Network
2. comdirect Start-Up Garage
3. MediaMarktSaturn N3XT

Innovation Development

Industrie

1. Viessmann WATTx
2. Audi Denkwerkstatt
3. G+D advance52

Service

1. EnBW Innovation
2. Sparkassen Innovation Hub
3. AXA Transactional Business

Innovation Scaling

Industrie

1. QIAGEN Digital Accelerator
2. Heidelberg Digital Unit
3. Viessmann WATTx

Service

1. ProSiebenSat.1 Accelerator
2. Hapag-Lloyd Digital Business Transf.
3. Wayra Germany, eine Initiative der O2

Über das Wirtschaftsmagazin Capital

Wer wir sind

- CAPITAL bestimmt seit fast 60 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 2018).
- 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

Unsere 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 überraschenden 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, geführt von fünf Partnern, mit heute etwa 40 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 in neun Branchen, u.a. High Tech, Automotive, Maschinenbau, Financial Services, Fashion, Health Care ...
- Unser Schwerpunkt: Digitale Strategie, Innovation und Transformation
- Wir nutzen eigene, mehrfach preisgekrönte Methoden und smarte Inhalte wie „Fünf apokalyptische Reiter“, „Digital DNA“ oder „Rapid Transformation“
- Im Thema Business 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

Digitale Strategie

- Eco-System Mapping
- Business Model Strategy
- Digitale Roadmap
- Minimum Viable Organziation

Digitale Innovation

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

Digitale 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

Studien-verantwortung

Thomas Sindemann

Studienleitung

Dr. Felix Lau
Lea-Theresa Münch

Mitarbeit

Christian Bröhl
Claudius Laskawy

Wissenschaftliche Begleitung

Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin

Veröffentlichung

Juni 2019

Vielen Dank

Wir danken den Teilnehmern der Studie, insbesondere unseren Interviewpartnern aus den Unternehmen, sowie Julian Kawohl und 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