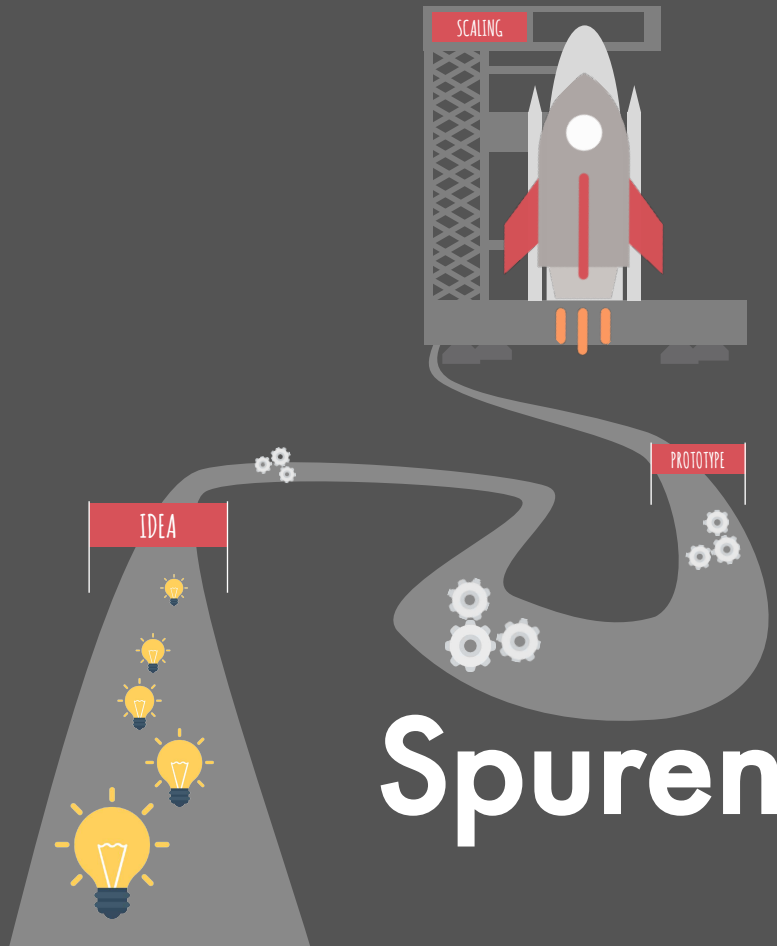
Capital

infront




# Konzerne auf den Spuren von Startups 2020

Vom Ideation Sprint zum Scaling Marathon

# Vorwort

**Liebe LeserInnen,**

zum vierten Mal haben wir nun unsere gemeinsame Studie durchgeführt.

Die Corona-Krise zeigt uns, digitale Innovation ist wichtiger denn je! Nicht nur, um Chancen zu nutzen, sondern auch, um Risiken zu minimieren. Dies müssen viele Unternehmen gerade schmerzvoll erleben.

Die deutsche Wirtschaft benötigt in allen Branchen immer noch deutlich mehr digitale Innovation bei Geschäftsmodellen, Produkten und Services. Mit der Entdeckung von Videokonferenzen und Kollaborationssoftware für Remote Work ist es nicht getan. Wir möchten deshalb auch 2020 verstehen, wie digitale Innovationen in etablierten Unternehmen entstehen und großgezogen werden.

2020 haben wir deshalb geschaut, wie es Digital-Einheiten gelingt, substanzielle, messbare Innovationserfolge hervorzubringen. Wir haben dabei den Fokus auf die Skalierung – die Königsdisziplin der Innovation – gelegt.

Bei allem Ideenreichtum in den DigiLabs der Konzerne kommen wir am Ende zu einem zentralen Ratschlag: Erfolgreiche Skalierung von Innovationen braucht keine hektischen Sprints, sondern einen disziplinierten Marathon.

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 4. Auflage der Studie

## Skalierungserfolge gesucht

Der Wind ist rauer geworden für digitale Innovationseinheiten: Es mehren sich die kritischen Stimmen aus Wirtschaftspresse, Top-Management und teilweise auch den Einheiten selbst. Um den Sturm perfekt zu machen, kam im Frühjahr die Corona-Krise hinzu, die viele Unternehmen zur kritischen Prüfung ihrer Projekte, Aktivitäten und Investitionen zwingt. DigiLabs werden wohl bei nicht Wenigen auf der Liste möglicher Streichkandidaten stehen.

Wir haben uns dennoch (oder auch gerade deswegen) in diesem Jahr nicht davon abhalten lassen, nach erfolgreichen digitalen Innovationseinheiten zu suchen. Doch auch wir sind kritischer geworden und wollten in diesem Jahr echte Skalierungserfolge sehen, um daraus Erfolgsmuster abzuleiten. Dabei haben wir zwei Kategorien betrachtet, die unterschiedlichen Mustern folgen: kerngeschäftsnahe Innovation und kerngeschäftsferne Innovation. Die Ergebnisse unserer Suche dürften für Befürworter, Kritiker, Auftraggeber, DigiLabs und auch für weitere Innovationsverantwortliche gleichermaßen interessant sein.

Die aktuelle Situation hat uns darüber hinaus veranlasst, den Umgang der DigiLabs mit der Corona-Krise näher zu beleuchten und in einem Sonderkapitel aufzubereiten.

Die spannendsten Erkenntnisse aus über 1.000 Seiten Umfrage und mehr als 30 Stunden Interviews mit Lab-Leitern, CEOs, CDOs & Co. haben wir auf den nächsten Seiten zusammengefasst. Viel Spaß beim Lesen!

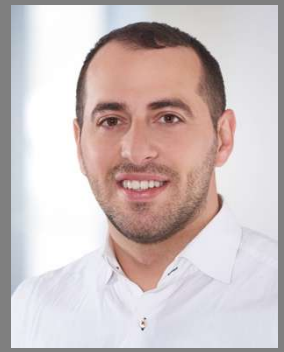
Felix Lau

Lea-Theresa Münch

**Dr. Felix Lau &**
**Lea-Theresa Münch**
Studienleitung

Infront Consulting &
Management GmbH

digilabs@
infront-consulting.com



# Über die Studie

## Betrachtungsbereich der Studie

In unserer diesjährigen Studie stehen Erfolge von Digital Innovation Units in den Bereichen kerngeschäftsnahe Innovation und kerngeschäftsferne Innovation im Fokus.

DIGITAL INNOVATION UNITS* sind von etablierten Unternehmen betriebene Einheiten, die außerhalb bestehender Strukturen agieren und die regelmäßige Entwicklung digitaler und/oder digital angereicherter Produkte und Services zum Ziel haben. Je nachdem, wie Innovationen entstehen, unterscheiden wir zwischen Innovation Labs und Startup Labs (Unterscheidung siehe Seite 26).

KERNGESCHÄFTSNAHE INNOVATIONEN ordnen sich im Randgebiet des unternehmensspezifischen Kompetenzbereichs ein, erweitern existierende Geschäftsmodelle und fokussieren bestehende Märkte

KERNGESCHÄFTSFERNE INNOVATIONEN liegen außerhalb des unternehmensspezifischen Kompetenzbereichs, ersetzen existierende Geschäftsmodelle und erschließen neue Märkte

## Studiendesign

- ✗ *Konzerne auf den Spuren von Startups 2020* wurde von der Strategie- und Managementberatung Infront Consulting & Management in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital im 1. Halbjahr 2020 durchgeführt.
- ✗ Teilnehmen konnten Digital Innovation Units deutscher Unternehmen, deren wesentlicher Auftrag die Entwicklung innovativer Digitalgeschäfte ist. Eine Teilnahme war in den Kategorien *kerngeschäftsnahe Innovation* und *kerngeschäftsferne Innovation* möglich. Um einen fairen Vergleich zu ermöglichen, wurden die Einheiten den Bereichen Service und Industrie zugeordnet. Bei einer Rückläuferquote von ca. 21% haben 44 Einheiten teilgenommen – 23 aus dem Service-Bereich und 21 aus der Industrie.
- ✗ Dem Studiendesign liegt ein zweistufiges Vorgehen zugrunde. Auf eine Screening-Phase mittels Online-Erhebung folgten Validierungs-Interviews mit Leitern und Auftraggebern der Einheiten, die sich in der Screening-Phase unter den besten Einheiten platzieren konnten.
- ✗ Bewertet wurde der Erfolg der Digital Innovation Unit, gemessen an erfolgreich skalierten Innovationen, wobei die Einheit die Innovationen nicht zwangsweise selbst skaliert haben, aber wesentlich an ihrer Entwicklung beteiligt gewesen sein muss. Der Skalierungserfolg wurde anhand der drei Dimensionen *Wachstum & Potential*, *Geschwindigkeit* und *Kommerzieller Erfolg* auf einer Skala von 1,0 bis 5,0 Punkten bewertet. Das Ranking wurde auf Basis des Total Scores erstellt.
- ✗ Für die Beschreibung der Einheiten greift die Studie in Teilen auf ein am Fraunhofer-Institut entstandenes Gestaltungsmodell zurück.

# Inhalt

**I: Erfolge 2020** ..... **5**

**II: Studienergebnisse im Detail** ..... **12**

A: Ideen ..... 17
B: Menschen ..... 20
C: Vorgehensweisen ..... 23
D: Ökosystem ..... 26

**III: Innovation in Zeiten der Corona-Pandemie** ..... **29**

**IV: Fazit & Ausblick** ..... **33**

**Anhang**
- Ranking
- Über das Wirtschaftsmagazin Capital
- Über Infront Consulting & Management
- Impressum

# I:
# Erfolge 2020

# Die Anzahl der kommerziell erfolgreichen Einheiten ist überschaubar

## Die durchwachsene Bilanz 2020

Wir wissen natürlich, dass digitale Innovationseinheiten neben quantifizierbaren Innovationsergebnissen auch einen wesentlichen qualitativen Beitrag zur Transformation der Mutterunternehmen liefern. Das darf jedoch nicht davon ablenken, dass sich der Gründungszweck und die Existenzberechtigung in den meisten Fällen aus skalier- und monetarisierbaren digitalen Innovationen ableiten. Auf diesem Gebiet sieht es in der Landschaft der Innovationseinheiten bislang aber noch ziemlich dürftig aus:

- ✗ Knapp die Hälfte der Labs bewertet den eigenen kommerziellen Erfolg als „nicht hoch“
- ✗ 4 von 10 Einheiten führen jährlich maximal 2 Innovationsprojekte im Markt ein
- ✗ Weniger als 20 Prozent der Einheiten generieren einen positiven Cash-Flow
- ✗ Nur 9 der 44 teilnehmenden Einheiten werden dieses Jahr mit dem DigiLabs Award für erfolgreich skalierte Innovationen ausgezeichnet
- ✗ Vor allem kerngeschäftsferne Innovation fällt den Labs schwer – insbesondere in der Industrie-Gruppe, in der dieses Jahr keine Awards verliehen wurden

Skalierung bleibt offensichtlich die Königsdisziplin, die nur wenige Einheiten beherrschen. Nichtsdestotrotz gilt: Dort, wo wir Erfolge entdeckt haben, sehen wir spannende Muster, die sich auch auf andere Kontexte übertragen lassen.

## Inhalte dieses Kapitels

**Die Preisträger**

In den Kategorien kerngeschäftsnah und kerngeschäftsfern aus Industrie und Service

**Die Gewinner**

Wir stellen die Sieger je Kategorie vor und geben einen Einblick in ihre Erfolgsstorys

**Besondere Erfolgsmuster**

Wir beleuchten besondere Erfolge der übrigen Innovationseinheiten aus den oberen Rängen

# Digital Lab Award 2020

## Auszeichnungen

Die Auswahl der besten Digital Innovation Units ist das Ergebnis unseres zweistufigen Evaluationsverfahrens aus Online-Befragung und Validierungsinterviews. Alle diesjährigen Auszeichnungen wurden durch CAPITAL und Infront Consulting im Juni 2020 verliehen.

## Die diesjährigen Preisträger des Digital Lab Awards

### Kerngeschäftsnahe Innovation

**Service**

1. Eurowings Digital & Lufthansa Innovation Hub
2. wayra an initiative by Telefónica
3. EnBW Innovation – Company Builder

**Industrie**

1. QIAGEN Digital Accelerator
2. Audi Denkwerkstatt
3. Heidelberg Digital Unit

### Kerngeschäftsferne Innovation

**Service**

1. ProSiebenSat.1 Accelerator
2. Lufthansa Innovation Hub
3. EnBW Innovation – Company Builder

**Industrie**

*In dieser Kategorie hat keine der teilnehmenden Einheiten die erforderliche Punktzahl für einen Award erreicht*

# QIAGEN Digital Accelerator

## Geschwindigkeit + Skalierungshebel = Impact

Der QIAGEN Digital Accelerator beschäftigt sich seit 2017 mit den digitalen Marketing- und Sales-Kanälen des Konzerns sowie mit Innovationsprojekten, insbesondere zu (AI-basierter) Datenanalyse. Um die digitale Transformation und den Kulturwandel hin zu einer agilen, innovationsorientierten Organisation voranzutreiben, stattet der Biotech-Konzern die Einheit jährlich mit einem niedrigen zweistelligen Millionenbetrag aus. Für gemeinsame Projekte, die überwiegend aus den Business Areas kommen, werden zusätzliche Budgets zur Verfügung gestellt, die kumuliert ein Vielfaches des reinen Digital Accelerator-Budgets betragen.

Der QIAGEN Digital Accelerator hat uns überzeugt, weil die knapp 160 FTE starke Einheit einen massiven Impact auf die digitale Transformation der Muttergesellschaft, besonders im Digitalvertrieb, ausübt. So konnte der Umsatz über digitale Kanäle in den vergangenen Jahren von 15 Prozent in 2015 auf 43 Prozent in 2019 gesteigert werden – das entspricht etwa 600 Millionen US-Dollar. Trotz der Größe bleiben Geschwindigkeit und Agilität nicht auf der Strecke. Getreu dem Motto „select – build quickly – test, learn & adapt – scale what works“ vergeht selbst bei größeren Projekten zwischen Ideengenerierung und -implementierung selten mehr als ein Jahr.

## Erfolgsstories

### Customer Engagement & Loyality monetarisiert: My QIAGEN

- ✗ Mit dem „My QIAGEN”-Portal hat der Digital Accelerator ein personalisiertes und effizientes Einkaufserlebnis mit individualisierten Konditionen und Vorteilen für Kunden geschaffen. 2017 gestartet, zählt es heute 60.000 registrierte Nutzer und trägt jährlich 6 Millionen US-Dollar zum Konzernumsatz bei. Der Mutterkonzern ist dabei zugleich Kunde, Content-Provider und Investor. Mittlerweile werden auch Projekte aus anderen Konzernbereichen integriert, was „My QIAGEN” zum Ausgangspunkt für ein Ökosystem aller digitalen QIAGEN-Lösungen macht.

### Artificial Intelligence in Marketing & Sales (AIMS)

- ✗ Mit dem AIMS-Projekt forciert die Einheit die intelligente Steuerung und Unterstützung der Sales-Einheit, indem konkrete Sales-Opportunitäten auf Kundenseite datenbasiert identifiziert und für den Vertrieb aufbereitet werden. Dafür wurden mittlerweile vier Apps entwickelt, weitere sind in der Pipeline. 97% der generierten Tasks werden von den weltweit 800 Sales-Mitarbeitern bearbeitet, was einem zu erwartenden kumulierten Umsatzeffekt von ca. 25 Millionen US-Dollar entspricht.

# Eurowings Digital & Lufthansa Innovation Hub

## 2 Einheiten, 2 Stoßrichtungen, 1 Ziel

In diesem Jahr teilen sich zwei Einheiten den ersten Platz, und das aus gutem Grund: Unter dem Dach der Lufthansa AG hat sich neben dem Lufthansa Innovation Hub mit Eurowings Digital eine weitere Geschäftseinheit digitalen Innovationen verschrieben. Gemeinsam demonstrieren sie, wie eine Symbiose durch klare Aufgabenteilung funktionieren kann.

Eurowings Digital fungiert als Business Unit und bearbeitet Themen, die nah am operativen Geschäft liegen (H1 und H2). Die Einheit entwickelt Innovationen entlang der gesamten digitalen Customer Journey – von der Reiseinspiration bis zur Ankunft am Zielort. Die kundenzentrierte Entwicklung von Zusatzservices sorgt ebenso wie die Implementierung innovativer Preismodelle für einen spürbaren kommerziellen Impact im Konzern. Der Lufthansa Innovation Hub arbeitet dagegen an angrenzenden und Kerngeschäftsfernen Innovationen (H2 und H3) und fungiert als Bindeglied zu Netzwerkpartnern im Startup- und Technologieökosystem. Durch den anhaltenden Erfolg hat er sich als feste Größe im DigiLab-Ökosystem in Berlin und darüber hinaus etabliert.

## Erfolgsstories

### Eurowings Digital: Hilfe zur Selbsthilfe zur richtigen Zeit

- ✗ Mit der Irreg Self Service App (Launch in Q4 2019) unterstützt Eurowings Digital Kunden bei der eigenständigen Umbuchung auf alternative Flüge und Beförderungsmittel im Fall von Flugannulierungen. Jeder Passagier, der im Call-Center oder am Schalter beraten werden muss, kostet Eurowings durchschnittlich 5 Euro. Durch den neuen Self Service wird die Ersparnis in diesem Jahr – auch aufgrund überproportional vieler Flugausfälle – mehr als eine Million Euro betragen.

### Lufthansa Innovation Hub: Luftfracht-Marktplatz groß gedacht

- ✗ 2018 investierte das LIH mit cargo.one in eine Online-Plattform, die den Buchungsprozess für Luftfracht mit Echtzeitpreisen und -kapazitäten digitalisiert. Der Einstieg namhafter VCs wie Creandum und Point Nine Capital ist angesichts jährlich zweistelliger Wachstumsraten nicht überraschend. Zahlreiche führende Fluggesellschaften bieten ihre Kapazitäten mittlerweile über die Plattform an, mehr als 400 Speditionen nutzen cargo.one im täglichen Betrieb.

# ProSiebenSat.1 Accelerator

## Großvolumige Frachter statt frühphasiger Schnellboote

Der P7S1 Accelerator hebt Startups mit massenmarkttauglichen Produkten oder Services, die bereits erste Umsätze vorweisen können, auf ein neues Level. Als Mentor begleitet er die jungen Unternehmen, bietet Werbevolumen (mind. 1,5 Mio. Euro Media-Invest pro Startup) und stellt Kontakt zum Netzwerk des Mutterkonzerns her – einem der größten Medienhäuser Europas.

Bereits in den vergangenen Jahren hat die Einheit erfolgreich an unserer Studie teilgenommen, in diesem Jahr aber einen bedeutenden Schritt nach vorne gemacht. Das Team wurde neu aufgestellt, signifikante Folge-Media-Investments sind möglich. Inhaltlich liegt der Fokus nun auf späterphasigen Startups und einer intensiven Skalierung. Weil man sich nicht auf dem Erfolg vergangener Tage ausruhte, sondern sich stets weiterentwickelt und an neue Themenfelder heranwagt (siehe Erfolgsbeispiel rechts), steht der P7S1 Accelerator auch in diesem Jahr wieder ganz oben im Ranking. Mit nur einer Hand voll Mitarbeiter konnte das Lab aus Unterföhring seinen Umsatz in den letzten Jahren vervielfachen und so einen spürbaren Beitrag zum Konzernumsatz beitragen. Starke Netzwerkpartner im Media-Bereich, eine renommierte Brand mit bekannten Sendergesichtern und eine Reichweite von mehr als 40 Millionen Haushalten täglich sind die Assets, die die Einheit clever nutzt.

## Erfolgsstories

### Vom Fernsehsender zur Lebensmittelmarke

- ✗ Mit Inkubation hat der ProSiebenSat.1 Accelerator ein recht neues Themenfeld für sich entdeckt, in dem er – und auch wir – großes Potenzial sehen. Die Einheit fungiert dabei als Initiator, Dealmaker und Company Builder. Gemeinsam mit Handelspartnern und Sendergesichtern als Markenbotschafter werden Consumer Brands entwickelt. Dabei werden synergetische Partnerschaften mit effizienter Aufgabenteilung angestrebt. Der ProSiebenSat.1 Accelerator bringt so seine Stärken wie Branding, Reach und Netzwerk ein, ist aber beispielweise nicht federführend bei der Produktentwicklung oder der Warenfinanzierung.
- ✗ Ein erstes Erfolgsbeispiel für dieses Inkubationsmodell ist die Einführung einer neuen Foodmarke mit Jochen Schweizer und EDEKA. Wenige Monate nach Einführungen werden bereits 20 Produkte – Frucht-Snacks, Nut-Bars, Müsli-Mischungen & Co. – erfolgreich national vermarktet.

# Was uns außerdem beeindruckt hat

## Klein aber fein: comdirect Startup Garage

Keine Frage, mit großen (finanziellen) Mitteln lässt sich Großes erreichen. Doch es geht auch mit weniger – die Startup-Einheit der comdirect macht es vor. Mit einem geringen sechsstelligen Etat pro Jahr verzichtet man auf aufgeblähte Investment-Budgets und teure Marketing-Stunts, sondern konzentriert sich auf das Wesentliche: Die schnelle Erprobung von Ideen und eine direkte Kommunikation mit Startups. Dabei entstehen erstaunlich spannende Insights und Konzepte. Chapeau!

## Joint Lab: Gruner + Jahr Greenhouse und RTL

Viele Köche verderben den Brei? In diesem Fall sicher nicht: Das Gruner + Jahr Greenhouse hat sich mit RTL einen starken Partner innerhalb der Bertelsmann-Gruppe an seine Seite geholt. Gemeinsam entwickeln sie nun Inhalte für Video, Print, Audio und Digital. Wir finden: Eine Symbiose auf Augenhöhe, bei der beide Parteien ihre Fähigkeiten und Stärken einbringen. Und ein Beispiel dafür, dass sich der Blick über den eigenen Tellerrand auszahlt. Der kommerzielle Erfolg gibt ihnen Recht.

## Team-Akquisition als Modell für KMU: Prismade und edding

Die Etablierung eines Innovation Labs ist für jede Firma eine Herausforderung und kostet Zeit, Geld und Ressourcen. Eine Alternative zum Aufbau from scratch bietet die Akquisition eines bereits bestehenden Startup-Teams. Edding ist diesen Weg mit Prismade Labs gegangen – und das äußerst erfolgreich. Uns haben besonders die beeindruckenden Innovationserfolge rund um digitale Sicherheitslösungen überzeugt. Deshalb gehört Prismade – Future Lab of edding völlig zurecht zu den besten Einheiten in seiner Kategorie.

# II:
# Studienergebnisse im Detail

# Struktur der Studienergebnisse

## Digital Innovation Units werden anhand von vier Gestaltungsfeldern beschrieben

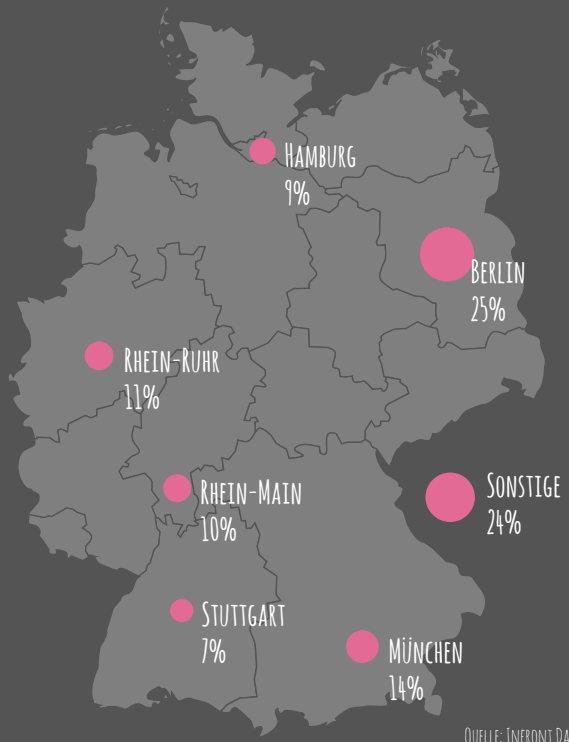
Um Aufbau und Vorgehen digitaler Innovationseinheiten zu beschreiben, verwenden wir – angelehnt an unsere Erfahrung und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse* – vier Gestaltungsfelder, die einen wesentlichen Einfluss auf den Innovationserfolg haben.

- ✗ Ideen: Wie werden Ideen generiert, bewertet, wiederbewertet und priorisiert?
- ✗ Menschen: Wie können Talente gewonnen und Teams zu Hochleistungen motiviert und befähigt werden?
- ✗ Vorgehensweisen: Welche Methoden, Prozesse und Arbeitsweisen führen zu Innovationserfolgen?
- ✗ Ökosystem: Wie werden Innovationspartner inner- und außerhalb der Kernorganisation eingebunden?

*Lau, F. (2019): Modell zur typenbasierten Gestaltung von Firmen-internen Inkubatoren. Dissertation, Apprimus Verlag, Aachen.

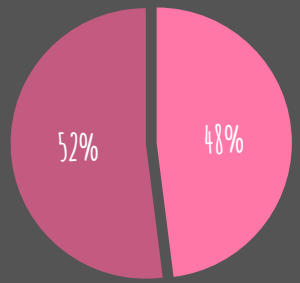
# Digital Innovation Units

## Demographie




Quelle: Infront Datenbank (n=243)

**Berlin** ist nach wie vor der Hot Spot für digitale Innovations-einheiten

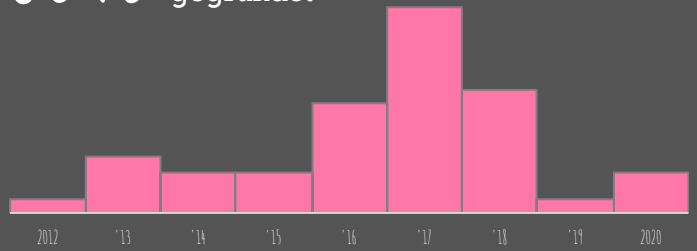



Digital Innovation Units werden betrieben von...

- Industrie-Unternehmen
- Service-Unternehmen

Quelle: Studienteilnehmer (n=44)

**60%** aller digital Innovation Units wurden nach 2016 gegründet




**4 Jahre** durchschnittliches Alter der Einheiten

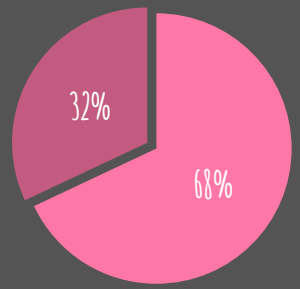
Quelle: Studienteilnehmer (n=44)

# Digital Innovation Units

## Ausgestaltung

**30 Mitarbeiter** hat eine Digital Innovation Unit durchschnittlich, wobei in der kleinsten gerade einmal zwei, in der größten hingegen 150 Mitarbeiter an neuen Innovationen arbeiten

in 4 von 5 Labs arbeiten mindestens 80 % der Mitarbeiter in Vollzeit



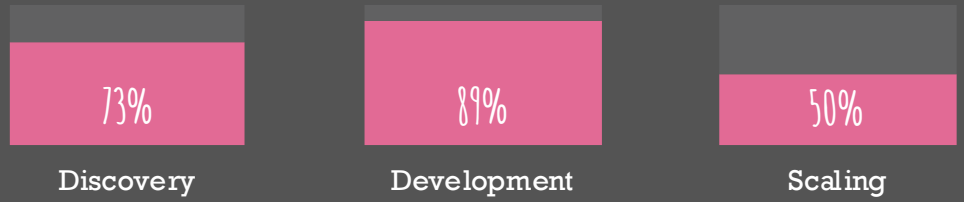

Digital Innovation Units sind ...

- Teil der Kernorganisation
- Rechtlich eigenständig

Quelle: Studienteilnehmer (n=44)

Das jährliche operative Budget einer Einheit beträgt durchschnittlich **5.860.750 Euro**. Dabei liegt das kleinste Budget bei 200.000 Euro und das größte Budget bei bis zu 28.000.000 Euro

Quelle: Infront Datenbank (n=44)




Quelle: Studienteilnehmer (n=44)

# Digital Innovation Units

## Top-Innovationstreiber 2020

MedTech
User Behavior Mining
Ambient Voice Technology
Urban Farming
Cyber Security
BioTech
Journalism
3D+4D Printing
Machine Learning
Robotics
AgroTech
Autonomous Driving
Artificial Intelligence
Smart Grid
Smart Cities
Platforms & Marketplaces
Additive Manufacturing
Logistics
Blockchain
Lifestyle
LegalTech
Predictive Maintenance
FinTech
Identity
Smart Farming
Augmented, Virtual and Mixed Reality
Cloud Technology
E-Commerce
Novel Foods
Wearables
Data Science
Infrastructure
Forestry
Human Resources
Direct-to-Consumer
Sustainability
New Work
Smart Glasses
Connectivity
Energy
Robotic Process Automation
Quantum Computing
Virtualization
eHealth
Analytics
Industry 4.0
Digital PoS
Computer Generated Imagery
Procurement
IoT
Advertising
Drones
Mobility
Sharing Economy

# Herausforderung

## Ideenmanagement zwischen Bauchgefühl und Kennzahlen

Ideen sind der Ausgangspunkt aller Innovationen, aber eben auch nur der Anfang. Richtig spannend wird es, wenn die Ideen in Innovationen überführt werden. Wir haben untersucht, wie die besten Labs dabei vorgehen:

- X WELCHE IDEENQUELLEN WERDEN ANGEZAPFT?
- X WIE WERDEN IDEEN IN DEN UNTERSCHIEDLICHEN PHASEN DER INNOVATIONSENTWICKLUNG BEWERTET?
- X WIE SIND DIE ENTSCHEIDUNGSGREMIEN ZUSAMMENGESETZT?

Unsere Ergebnisse zeigen, wie herausfordernd die richtige Bewertung von Ideen ist. Insgesamt geht der Trend zu mehr quantitativen Kennzahlen und zu einer immer kurzzyklischeren Bewertung. Aussagekräftige Kennzahlen sind jedoch besonders in den frühen Entwicklungsphasen schwierig mit Zahlen zu hinterlegen und bergen die Gefahr, dass fehlende Daten „geraten“ werden.

## Unterschiede zwischen Service und Industrie

**Service**

- ✗ Der Weg von der Idee zur erfolgreichen Innovation fällt Digital Innovation Units aus Dienstleistungsbranchen insgesamt leichter als Industrieunternehmen. Das spiegelt sich auch in den Entwicklungszeiten (wenige Monate vs. mehrere Jahre bei Industrieeinheiten) wider. Das Scheitern von Ideen ist häufig auf zu komplexe Strukturen oder einen fehlenden Fokus zurückzuführen.
- ✗ Top-Themen: Automatisierte Kundeninteraktion mit Chatbots, KI-Tools zur Vertriebsoptimierung, Verbesserung des CO2 Foot Prints

**Industrie**

- ✗ Digitale Innovationen sind im industriellen Kontext oft herausfordernder als im Bereich der Dienstleistungen. Ein wesentlicher Faktor sind die hohen Aufwände für die Generierung von Daten. Vielfach müssen Maschinen oder Geräte zunächst aufwendig mit Sensorik nachgerüstet werden, um überhaupt Daten erfassen zu können. Häufig ist die Entwicklung kleinteilig und von technischen Kompatibilitätsproblemen geprägt. Neben knappen Budgets und trägen Prozessen haben die Labs mit Akzeptanzproblemen für kerngeschäftsferne Lösungen zu kämpfen.
- ✗ Top-Themen: Connected Equipment & Industrie 4.0, digitale Vertriebs-Tools, Predictive & Remote Maintenance, Anlageneffizienzsteigerung durch KI

# Status Quo

## Was ist uns besonders aufgefallen?

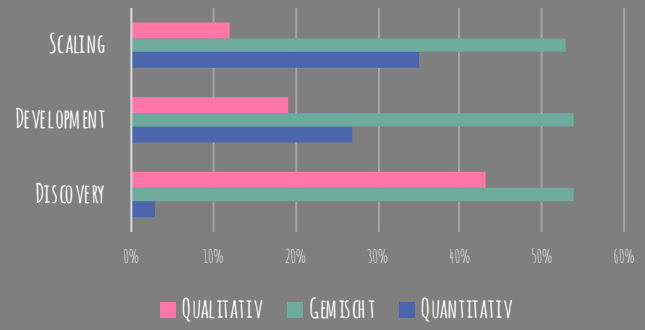
INNOVATIONSTHEMEN: Wir beobachten, dass die bearbeiteten Themen näher an das Kerngeschäft herangerückt sind. Dabei hängen sie häufig mit neuen Technologien wie KI, Chatbots und Blockchain zusammen. Nachhaltigkeit hat sich derweil von einem Trendthema (Studie 2019) zu einem Kernthema entwickelt.

IDEENQUELLEN: Fast alle Einheiten sind selbst ihr wichtigster Ideengeber, gefolgt von anderen Business Units bzw. einzelnen Mitarbeitern aus dem Konzern. Etwa jedes zweite Lab nimmt zudem Impulse von Top-Management, Forschung oder externen Stakeholdern auf.
Der Weg zu geeigneten Startups führt häufig über das persönliche Netzwerk und Veranstaltungen. Als weitere Quellen dienen gezieltes Scouting, Desktop-Research und Startup-Förderprogramme.

ENTSCHEIDUNGSGREMIEN: Investitionsentscheidungen werden in den frühen Phasen i.d.R. durch den Leiter der Einheit und dessen Team getroffen. In den späteren Phasen kommen interdisziplinäre Entscheidungsgremien zum Einsatz. Diese setzen sich typischerweise aus den Leitern der Innovationseinheit, Vertretern des Top-Managements des Konzerns, Sponsoren aus den Business Units sowie ggf. externen Experten zusammen.

## Zahlen, Daten, Fakten

- In frühen Entwicklungsphasen bauen DigiLabs bei der Ideenbewertung auf qualitative Kennzahlen, später werden vermehrt quantitative Bewertungskriterien herangezogen.




- Bei der Bewertung von Startups zeigt sich ein ähnliches Bild. Während 52% der Einheiten bei Early Stage Startups ausschließlich auf qualitative Kennzahlen schauen, sind es bei Later Stage Startups nur noch 17%.

# Erfolgsmuster

## Was können wir von den besten Einheiten lernen?

LEITPLANKEN IN DER IDEENGENERIERUNG: Kundenzentrische Ideation Methoden sind längst in nahezu allen Unternehmen bekannt und werden auch beherrscht. Die Top-Einheiten heben sich dadurch hervor, dass sie klare, strategisch begründete Leitplanken vorgeben, innerhalb derer neue Ideen entwickelt werden. Die Leitplanken stellen das „Right to play", den strategischen Fit zu den weit interpretierten Kompetenzen und Ressourcen des Unternehmens, sicher.

FOKUS AUF DAS WESENTLICHE: Die Mehrzahl der Innovationslabore hat mit knappen Budgets zu kämpfen, was auch für die besten Einheiten gilt. Neben dem finanziellen Aspekt birgt eine zu große Auswahl gleichzeitig angegangener Innovationsvorhaben die Gefahr einer unzureichenden Betreuung. Vor diesem Hintergrund ist es besonders wichtig, Ideen gründlich zu evaluieren und nur die besten unter ihnen weiterzuverfolgen, anstatt mit der Gießkanne Ressourcen auf viele Projekte zu verteilen. Dabei muss jede Einheit für sich selbst den richtigen Mix aus schnell umsetzbaren Quick Wins und langfristigen Projektzielen finden.

DIE GRÜNDER IN DEN MITTELPUNKT STELLEN: Einheiten, die erfolgreich mit Startups zusammenarbeiten, achten nicht nur auf Produkt und Geschäftsidee. Ein besonderes Augenmerk liegt auch auf den Gründern selbst und ihrer Mentalität. Denn wenn sich Gründer und Lab auf Augenhöhe begegnen, dient die Einheit als perfekter Übersetzer zwischen der Startup- und der Konzernwelt.

## Deep Dive: Ideenbewertung

- ✗ Bei der Ideenbewertung geht es um deutlich mehr als die initiale Evaluation, wie aussichtsreich eine Idee ist. Sie bestimmt, wie das Portfolio der Innovationsvorhaben im Entwicklungsverlauf gemanagt wird. Dazu zählt das frühzeitige Aussortieren von Ideen, die konsequente Weiterverfolgung erfolgreicher Ansätze und das Pivotieren der Projekte, die eine Richtungsänderung benötigen.
- ✗ Als Bewertungskriterien werden eine Vielzahl von Dimensionen und Kennzahlen verwendet. Top-Einheiten nutzen in frühen Phasen stärker qualitative Kriterien wie z.B. strategischer Fit, qualitative Marktpotenzialschätzungen und den Track Record der Teams. Diese Kriterien haben den Vorteil, dass sie keine Zahlen erfordern, die zu diesem Zeitpunkt allenfalls geraten werden könnten. Stattdessen werden das Erfahrungswissen und die Intuition der Bewerter einbezogen. In den späteren Phasen werden konsequent quantitative Kriterien verwendet. Hierzu zählen z.B. die Anzahl generierter Leads, Kundenakquisitionskosten, Conversion Rates, Neukundengewinnung und Umsatzwachstum. Diese objektiv messbaren Kriterien bilden die Grundlage für eine hohe Verbindlichkeit von Zielen.

# Herausforderung

## Innovation ist People Business

Menschen stehen im Mittelpunkt erfolgreicher Innovationseinheiten, denn ohne sie werden auch die besten Ideen nicht realisiert. Schon im Gestaltungsfeld „Ideen“ hat sich die besondere Rolle der Menschen, die Themen treiben, gezeigt. Daher ist es auch wenig überraschend, dass der Mangel an qualifiziertem Personal von Lab Leitern als Haupthindernis für Erfolg gesehen wird. Wir haben uns angeschaut, wie diese Herausforderung angegangen wird:

- Wie funktioniert effektives Lab-Recruiting?
- Welche Rolle spielt Diversität?
- Welche Karrierepfade existieren für die Mitarbeiter?

Obwohl die herausragende Rolle, die Mitarbeitern zukommt, allen bewusst ist, tun sich die Einheiten bei den Themen Recruiting und Diversität schwer. Ebenso existieren nur für wenige Einheiten klare Karrierepfade für die Mitarbeiter, was sich unter anderem in einer hohen Fluktuation bemerkbar macht.

## Unterschiede zwischen Service und Industrie

**Service**

- Digitale Innovationseinheiten aus Dienstleistungsbranchen tun sich im Vergleich zu ihren Pendants aus der Industrie insgesamt leichter mit dem Recruiting digitaler Talente. Mitausschlaggebend hierfür ist die Standortentscheidung. Denn während es Service-Einheiten in fast 60% der Fälle in die vermeintlichen Innovations-Hotspots nach Berlin, Hamburg und München verschlägt, ist der Anteil der Industrie-Labs dort nur halb so groß. Wohl auch, weil knapp die Hälfte von ihnen am Standort der Muttergesellschaft und damit meist abseits großer Metropolregionen bleibt. Mit durchschnittlich 31 Mitarbeitern sind Service-Einheiten darüber hinaus quantitativ etwas stärker besetzt als Industrie-Labs (28).

**Industrie**

- Innovationseinheiten aus der Industrie sind besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen. 29% der befragten Lab Leiter gaben an, dass es sich dabei um ein Haupthindernis für ihren Erfolg handele. Gerade mittelständische Industrieunternehmen kämpfen in Bezug auf Digitaltalente mit zwei Herausforderungen: Schwache Employer Brands und tendenziell unattraktivere Firmenstandorte. Auffällig ist zudem die Geschlechterverteilung bei den Industrie-Labs, die – ebenso wie bei ihren Mutterunternehmen – häufig männerdominiert ist.

# Status Quo

## Was ist uns besonders aufgefallen?

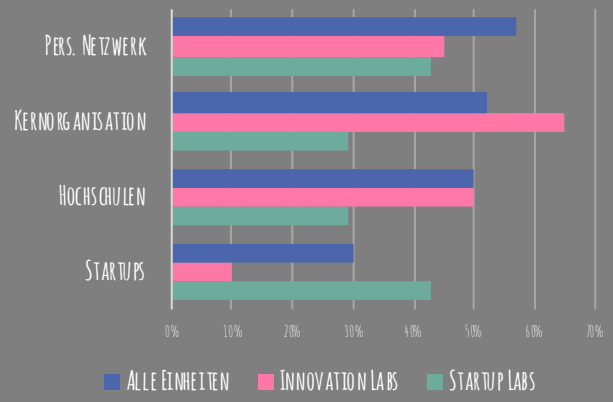
**Konstante Mitarbeiterzahlen:** Die DigiLabs bleiben – gemessen an der Anzahl ihrer Mitarbeiter – unbeeindruckt von der öffentlichen Diskussion um ihren Erfolgsbeitrag im Konzern sowie wirtschaftlichen Krisenzeiten. Unsere Validierungsinterviews im April 2020 inmitten des Corona-Shutdowns zeigten, dass kaum eine Einheit Kurzarbeit beantragen musste – bleibt zu hoffen, dass sich das nicht noch ändert.

**Hohe Fluktuation:** Wir beobachten schon seit einigen Jahren eine hohe Fluktuation in den Einheiten – auf Mitarbeiter- und auf Leitungsebene. Dies gilt insbesondere für das Berliner Lab-Karussell. Eine Ursache liegt sicherlich in den vergleichsweise jungen Teams mit flexiblen, mitunter aber sprunghaften Digitaltalenten. Wir hoffen, dass die Wechselmotivation nicht aus fehlender Substanz in den erarbeiteten Innovationen entspringt, sondern reizvollen Alternativen in der Lab-Landschaft geschuldet ist.

**Recruiting im War for Talents:** Kaum ein Bereich ist so sehr vom Kampf um Talente betroffen wie die digitale Innovation. Erfahrene Developer und Projektleiter sind Mangelware, hinzu kommt eine hohe Fluktuation. Zur Rekrutierung von Top-Talenten wird deshalb die ganze Bandbreite möglicher Kanäle genutzt (siehe rechts). Darüber hinaus spielt Employer Branding eine zunehmend wichtige Rolle, um Talente nicht nur rekrutieren, sondern auch langfristig binden zu können.

## Zahlen, Daten, Fakten

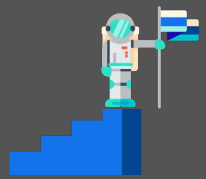
- ✗ Innovation Labs, die mit internen Ressourcen Innovationen entwickeln, umfassen im Schnitt 35 Mitarbeiter. Startup-Labs bestehen dagegen im Kernteam durchschnittlich aus nur etwa 4 Mitarbeitern.
- ✗ Die wichtigsten Recruiting-Kanäle sind neben persönlichen Netzwerken die Kernorganisation, Hochschulen und Startups:



# Erfolgsmuster

## Was können wir von den besten Einheiten lernen?

**Digitale Arbeitgebermarke aufbauen:** Ein Erfolgsbeispiel für den Aufbau einer für Softwareentwickler attraktiven Arbeitgebermarke ist Eurowings Digital. Die Einheit hat gleich zu Beginn ihres Bestehens ein vollständig neues Employer Branding Konzept erarbeitet, dessen Erfolgsparameter konsequent über OKRs gesteuert werden. Ergebnis: Eurowings Digital konnte massiv in der Qualität und Quantität der Bewerber zulegen. Auch der aktuelle Kununu-Score von 4,7 spricht für die Einheit.



**Attraktive Karrierepfade gestalten:** Die erfolgreichen Einheiten skizzieren bewusst im Voraus verschiedene Karrierepfade – beispielsweise den Sprung von der Lab-Leitung ins Management der Kernorganisation, die Führung eines aufgebauten Ventures, der Wechsel von der Business Unit in die Innovationseinheit etc.

## Deep Dive: Diversity in den Digitaleinheiten

Trotz zahlreicher Studien, die den positiven Einfluss heterogener Teams auf Erfolgsmaße wie Produktivität, Motivation und Entscheidungsqualität belegen, nimmt das Thema Diversity heute einen ähnlichen Stellenwert ein, wie das Thema Nachhaltigkeit noch vor einigen Jahren. Jeder findet es gut, aber nur die wenigsten sind dazu bereit, Zeit und Geld zu investieren. Wir haben uns das Thema deshalb näher angeschaut:

- ✗ 80% der Labs schätzen die Diversität ihrer Teams selbst als hoch oder sehr hoch ein
- ✗ Diese Selbsteinschätzung wurde jedoch kaum mit Zahlen belegt, weshalb Zweifel angebracht sind
- ✗ Knapp 30% der Einheiten haben ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen. Der Frauenanteil bei der Lab-Leitung liegt bei 23%

**Unser Fazit:** Diversität ist ein mehrdimensionales Konstrukt, bei dem neben dem Geschlecht auch Herkunft, Bildungshintergründe, Alter und viele weitere Aspekte eine Rolle spielen. Die Zahlen, die wir bezüglich Gender Equality sehen, überzeugen wenig. Es ist daher zu hinterfragen, ob die Digitaleinheiten ihrer Rolle als Vorreiter neuer Arbeitsweisen in Bezug auf Diversität ausreichend Rechnung tragen.

# Herausforderung

## Innovation braucht mehr als Methoden und Prozesse

Scrum, OKR & Co. lösen noch längst nicht alle Probleme im Innovationsmanagement. Neben der Auswahl der geeigneten Methode kommt es vor allem auf die richtige Umsetzung und das Vorleben von Unternehmertum an. Wir haben analysiert, wie die besten Digitaleinheiten dabei vorgehen:

- WIE FUNKTIONIERT DAS ZUSAMMENSPIEL MIT DER KERNORGANISATION?
- WIE STEUERN DIE EINHEITEN IHRE TEAMS?
- WIE WERDEN HÜRDEN DER INNOVATIONSENTWICKLUNG ÜBERWUNDEN?

Unsere Ergebnisse zeigen, dass es keinen Königsweg gibt, der für alle Unternehmen gleichermaßen funktioniert. Vielmehr haben die Top-Performer eigene Wege gefunden (und oft auch erfunden), auf denen sie Methoden für ihren Kontext anpassen und die Stärken ihrer Kernorganisation ausspielen, ohne die Innovationsteams auszubremsen.

## Unterschiede zwischen Service und Industrie

**Service**

- ✗ Der Service-Bereich setzt stärker auf Startup-Modelle wie Accelerator und Venture Client, wodurch der Anteil an Innovation Labs, die ausschließlich mit internen Mitarbeitern zusammenarbeiten, bei nur 39% liegt.
- ✗ Mit circa 40% sind doppelt so viele Einheiten von Serviceunternehmen als eigenständige Rechtseinheit organisiert wie in der Industrie.
- ✗ Pure Digitalthemen ohne physischen Produktbezug, die in der Regel kostengünstiger umzusetzen sind, werden von Serviceunternehmen vermehrt bearbeitet.
- ✗ Dieser Fokus spiegelt sich auch in den Herausforderungen wieder, denn im Vergleich zur Industrie mit 29% sind es gerade einmal 4%, die fehlende finanzielle Mittel innerhalb ihres Unternehmens oder ihrer Gruppe als entscheidende Erfolgshürde angeben.

**Industrie**

- ✗ Industrieunternehmen setzen mit ihren Innovationseinheiten vermehrt auf ihre eigenen Mitarbeiter und weniger auf Startups. So geben 52% der Industrie-Einheiten an, ausschließlich mit internen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, wohingegen nur bei 14% die Zusammenarbeit ausschließlich mit Startups erfolgt.

# Status Quo

## Was ist uns besonders aufgefallen?

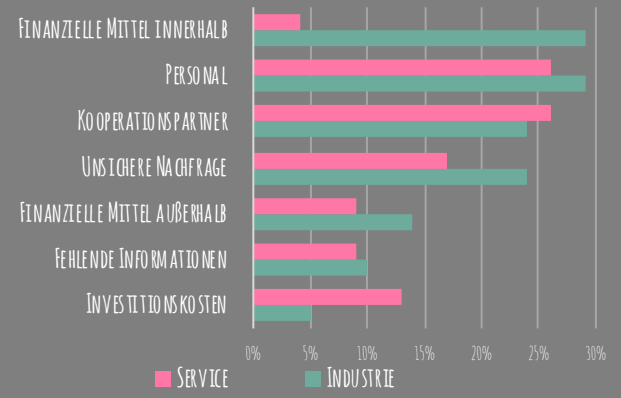
Projektsteuerung: Die Schaffung von Transparenz und Verbindlichkeit nimmt einen wichtigen Stellenwert ein. Die Hälfte der untersuchten Einheiten nutzt Objective Key Results (siehe nächste Seite). 41% verwenden darüber hinaus Vorgehensweisen aus dem VC-Umfeld, 39% detaillierte Projektpläne mit fest definierten Meilensteinen. Diese Art der Steuerung ist besonders unter unseren Top-Labs verbreitet.

Zusammenarbeit mit der Kern-organisation: Auch wenn die Einheiten prozessual überwiegend losgelöst von der Kernorganisation agieren, arbeiten viele eng mit ihr zusammen. So kooperiert knapp die Hälfte der DigiLabs systematisch mit Geschäftsbereichen, um bereits frühzeitig Vorteile des Konzerns zu heben und die Skalierung vorzubereiten. Nur etwa jede vierte arbeitet lediglich nach Bedarf und dabei weitgehend personen-abhängig mit der Konzernmutter zusammen.

Skalierungsmethoden – oder „Wie Ideen fliegen lernen“: Wer auf ein gelingsicheres Geheimrezept für die Skalierung gehofft hat, den müssen wir enttäuschen. Der Weg vom Prototypen bis zur Cash Cow ist besonders eines – individuell. Die besten Skalierer eint, dass sie kennzahlenbasiert arbeiten, auf Automatisierung und Algorithmen setzen und einen konstruktiven Kooperationsmodus mit der Kernorganisation gefunden haben, bei dem unfaire Wettbewerbs-vorteile generiert werden.

## Zahlen, Daten, Fakten

- ✗ 88% der Digitaleinheiten berichten an das C-Level der Kernorganisation, 29% davon an den CEO.
- ✗ 66% der Digital Innovation Units geben an, frei in der Gestaltung ihrer Prozesse zu sein. Während 11% sogar komplett de-zentral aufgestellt sind, müssen 7% den vorgegebenen Abläufen im Konzern folgen.
- ✗ Auf dem Weg zum Erfolg werten die Einheiten den Mangel an qualifiziertem Personal sowie fehlende Kooperationspartner als entscheidende Hindernisse. Einheiten aus der Industrie kämpfen zudem mit geringen finanziellen Mitteln aus dem Konzern.



# Erfolgsmuster

## Was können wir von den besten Einheiten lernen?

INDIVIDUELLE SKALIERUNGSPFADE STATT COMPANY BUILDING: Für kerngeschäftsnahe Themen wirkt Company Building oft wie der Versuch, Erfolgsfaktoren echter Startups pauschal auf Corporate Innovationen (= unechte Startups wegen Leitplanken und Sicherheitsnetzen) zu übertragen. Die Top-Performer finden stattdessen individuelle Wege, um von den Assets der Kernorganisation (Marke, Kundendaten, Marketing- & Vertriebskanäle, Anlagen etc.) zu profitieren ohne bei Risikofreude und Unternehmergeist einzubüßen.

FRÜHES FEEDBACK VON VCS EINHOLEN: Neben Gründern und Innovationseinheiten haben vor allem externe Kapitalgeber ein Interesse am finanziellen Hebel von Innovationen. Ihr Feedback ist bei kerngeschäftsfernen Themen deshalb Gold wert – und zwar nicht erst, wenn man bereits mit dem fertigen Produkt auf der Matte steht. Denn bereits in den frühen Innovationsphasen entscheidet sich, ob die Rahmenbedingungen für eine Skalierung stimmen.

SICHERHEITSNETZ FÜR EXTERNE GRÜNDER ABSPANNEN: Gut gesichert klettert es sich unbeschwerter. Wenn mal ein Schritt daneben geht, fällt man nicht tief. Dieses Phänomen kennen wir nicht nur aus den Alpen, sondern auch aus der Startup-Landschaft. Der Unternehmergeist lebt vom individuellen Risiko und wird – wenn auch ungeahnt und ungewollt – von vielen Konzernen erstickt. Wer die Gründer gegen alle Eventualitäten absichert läuft Gefahr, dass mittelmäßige Ideen weiter verfolgt und vielversprechende Projekte nur halbherzig vorangetrieben werden.

## Deep Dive: Objective Key Results (OKR)

- ✗ Kaum eine Management-Methode hat in den letzten Jahren so viel Beachtung erhalten wie das OKR-Modell. Zurecht? Unsere Befragung hat ergeben, dass rund die Hälfte der Innovationseinheiten OKR aktiv benutzt.
- ✗ *Wie funktionieren OKR?* Basierend auf vorab definierten Objectives werden kurzfristige Key Results abgeleitet und mit Kennzahlen hinterlegt. So wird die Erreichung messbar und transparent.
- ✗ *Was sind Vorteile von OKR?* Hauptvorteile sind hohe Transparenz, einfache Visualisierung und Priorisierung von Zielen und Erfolgen. Zudem sind OKR eine agile und motivierende Methodik.
- ✗ *Was spricht gegen OKR?* Vor allem wurden Vorbehalte seitens der Kernorganisation genannt. Neben zu hoher Transparenz und Kontrolle werden Konflikte mit bestehenden Methoden befürchtet.
- ✗ Unser Fazit: OKR hat einen festen Platz im Standard-Repertoire der Innovationseinheiten und ist fast schon eine Pflichtübung für Skalierungsvorhaben. Kombiniert mit professionellen Datenanalysen und echtzeitfähigen Dashboards sowie einem sinnstiftenden Unternehmenszweck ist OKR besonders wirksam.

# Herausforderung

## Gemeinsam kann man mehr bewegen

Für die meisten Probleme, denen Firmen bei der Entwicklung von Innovationen begegnen, gibt es bereits Lösungen. Zu selten wird jedoch über den Tellerrand der eigenen Organisation geschaut, um diese zu nutzen. Wir haben die Ökosysteme der Innovationseinheiten genauer unter die Lupe genommen:

- Welche Innovationspartner werden eingebunden?
- Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen Corporates und Startups aus?
- Wie können Einheiten die Potenziale ihres Ökosystems heben?

Unsere Analyse zeigt, dass Innovation nicht alleine gelingen kann. Die Top-Performer verfügen über ein breites, persönliches und formales Netzwerk, das sie zielgenau zum gegenseitigen Vorteil einbinden.

## Startup-Labs versus Innovation Labs

**Startup-Labs**

- Unter die Gruppe der Startup-Labs fassen wir alle, die programmatisch mit Startups zusammenarbeiten (Acceleratoren, Startup-Garagen, Venture Client Einheiten, Inkubatoren etc.). Ihre größten Herausforderungen in Bezug auf ihr Ökosystem bestehen naturgemäß darin, die besten Startups zu finden, sie für die Zusammenarbeit zu gewinnen und ihre Entwicklung erfolgreich zu unterstützen. Wie die Kooperation zwischen Startup und Lab im Detail aussieht, ist ganz unterschiedlich – mehr dazu auf der folgenden Seite.

**Innovation Labs**

- Mit Innovation Labs meinen wir jene Einheiten, die hauptsächlich mit eigenen Mitarbeitern Innovationen von innen heraus entwickeln, auch wenn sie dafür gelegentlich mit Startups kooperieren. Neben verschiedenen Business Units des Mutterkonzerns gehören am häufigsten andere Unternehmen – meist aus der jeweils eigenen oder der Tech-Branche – zum Ökosystem. Darüber hinaus spielen Forschungsinstitute und Universitäten sowie natürlich Kunden eine bedeutende Rolle im Ökosystem der Labs.

# Status Quo

## Was ist uns besonders aufgefallen?

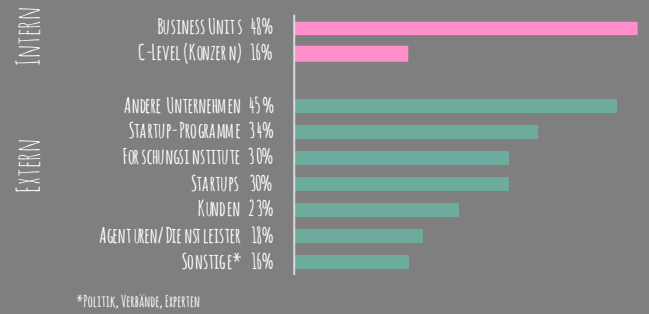
Die Sache mit den Netzwerken: Das digitale Zeitalter hat die Struktur von Netzwerken grundlegend verändert. Zwar sind Vernetzung und Verwaltung an vielen Stellen einfacher geworden, doch hat sich die Zahl potentieller Kooperationspartner vervielfacht. Deshalb gilt, (1) sorgfältig zu selektieren und (2) sich selbst in den Fokus vielversprechender Partner zu bringen. Für DigiLabs bedeutet das: Eine Innovation Brand (ähnlich einer Employer Brand) aufbauen und strategisches Partnermanagement implementieren. Nur mit professionellen Strukturen können die besten Partner akquiriert, die Wahrnehmung im Ökosystem maximiert und Open Innovation forciert werden.

Kooperationsformen (Startup-Labs): Je 25% der Startup-Labs setzen primär auf das Incubation bzw. Venture Client Modell. Letzteres wird immer populärer und ist besonders in Industrie und kerngeschäftsnahen Einheiten verbreitet. Fast jedes dritte Lab setzt eine Mischform der o.g. Formen ein und gestaltet die Zusammenarbeit Startup-individuell aus.

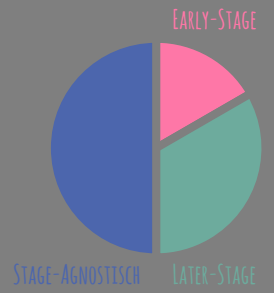
Förderelemente (Startup-Labs): Die Förderung von Startups kann ganz unterschiedlich aussehen. Am häufigsten agieren Einheiten als Coach, Mentor, Netzwerkpartner und Vermittler von Branchen-Knowhow. Während Einheiten aus dem Bereich Service häufig Workspaces und Marketing-Assets anbieten, steht bei Industrie-Labs der Transfer von Branchenwissen im Fokus (100%).

## Zahlen, Daten, Fakten

✗ Everybody's Darling – Innovationspartner




✗ Mit welchen Startups wird kooperiert?




Die Hälfte der Einheiten legt bei der Wahl geeigneter Startups keinen Reifegrad fest.

In Frühphasen investieren jedoch nur Labs, die auch kerngeschäfts-fern aktiv sind

# Erfolgsmuster

## Was können wir von den besten Einheiten lernen?

**Der Standard Corporate Accelerator reicht nicht:** Wir sehen einen deutlichen Trend weg vom klassischen Accelerator-Modell und hin zu Mischformen, die vermehrt Elemente des Venture Clienting aufgreifen. Das ergibt Sinn:

- *Opportunities don't come in Batches* – das starre zeitliche Konstrukt von Kohorten führt dazu, dass Chancen verpasst werden
- Venture Clienting sorgt für einen besseren „Fit" zwischen Corporate und Startup, da konkrete Needs aufgegriffen werden und i.d.R. keine Anteile gekauft werden

**Buy & Build – ein Modell, das den Unterschied machen kann:** Buy & Build (siehe rechts) ist ein für viele Unternehmen unbekanntes Modell, wobei Unternehmen im Technologie- und im Medienbereich (u.a. Amazon, SAP, Burda) schon seit vielen Jahren auf diesem Pfad unterwegs sind. Die Vorteile: Durch den Mix aus anorganischen und organischen Wachstum in dynamischen Märkten können Innovationen deutlich größer skaliert werden als mit anderen Modellen.

**Networking – mehr als Social Media:** Die Top-Performer schaffen es, zu einem Dreh- und Angelpunkt für Innovationsaktivitäten und Startups zu werden. Hierfür braucht es deutlich mehr als ein paar LinkedIn Posts: EnBW richtet jährlich eine offene Startup-Corporate Konferenz mit mehreren Tausend Besuchern aus; Industrie-Einheiten gehen langfristige Partnerschaften mit Universitäten und anderen Forschungsinstituten ein.

## Deep-Dive: Corporate-Startup Kooperation

Im Rahmen der Studie haben wir analysiert, welche grundsätzlichen Wege es gibt, auf denen Corporates mit Startups zusammen arbeiten können. Wir haben vier grundlegende Kooperationsmodelle (die oftmals als Mischformen auftreten) identifiziert:

- ✗ Coworking & Networking: Organisation von Events, Bereitstellung von Arbeitsräumen, Support Services
- ✗ (Corporate) Inkubation (ohne Kohorten): Individuelle Zusammenarbeit mit Startups mit oder ohne Equity-for-Cash Deals
- ✗ (Corporate) Accelerator: Programmatische, Kohorten-basierte Förderung von Startups; i.d.R. mit Ankauf von Anteilen
- ✗ Venture Client: Das Unternehmen wird zum (ersten) Kunden des Startups und baut sich somit innovative Lieferanten auf; oft mit Ankauf von Anteilen
- ✗ Buy & Build: Strategische Akquisition und Integration von Startups in jungen Wachstumsmärkten mit dem Ziel des Aufbaus eines neuen Geschäfts von signifikanter Größe

# III:
# Innovation in Zeiten der Corona-Pandemie

# Generelle Findings

## Auswirkungen der Corona-Pandemie

Wie die gesamte Geschäftswelt, waren DigiLabs auf die Corona-Krise nicht vorbereitet. Auch wenn teilweise Kurzarbeit angeordnet und Roll-Outs auf unbestimmte Zeit verschoben wurden, haben wir in den 20+ Interviews mit den Top-Einheiten nichts von geplanten Umstrukturierungen oder gar Schließungen der Einheiten gehört.

Spurlos wird die Krise an den DigiLabs dennoch nicht vorbeigehen: Je nach Branche und Unternehmenssituation werden einige Labs kritisch hinterfragt werden, wenn es um Cost Cutting geht. Gleichzeitig beobachten wir aber auch, dass die Krise Konzernvorständen in vielen Fällen die Bedeutung der Labs für die Digitalisierung vor Augen hält und erfolgreichen Einheiten zum Ansprechpartner in der aktuellen Situation werden.

## Rolle der DigiLabs

**Digital Innovation Units als Home Office Facilitator** In den meisten Konzernen mussten Arbeitsplätze "übers Wochenende" nach Hause verlegt werden. Hierbei konnten viele Labs die Früchte der Investition in digitale interne Strukturen ernten. Denn wenn Formate und Tools bereits vorab getestet oder gar implementiert waren, konnten sie schnell konzernweit übertragen und angepasst werden. Eine Erfolgsstory in sehr vielen Top-Labs.

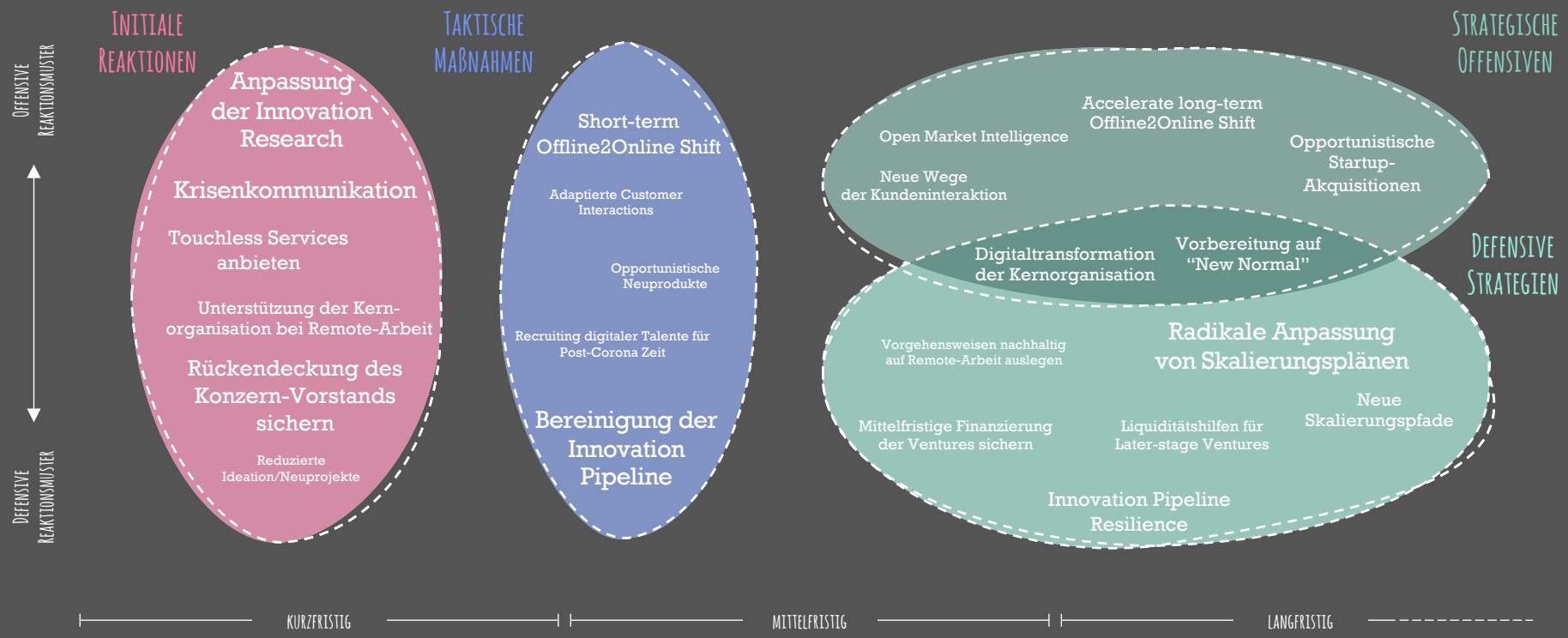
**Verzerrtes Testing der Geschäftsmodelle** Der Corona-Einschlag ist für die Validierung neuer Geschäftsmodelle besonders problematisch, da die aktuellen gesellschaftlich-wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kaum repräsentativ für die Zeit nach Corona sind: Menschen verbringen mehr Zeit zu Hause und neigen zum Sparen. Auch sind Google AdWords und co. derzeit kaum aussagefähig, um Kundengewinnungskosten abzuschätzen.

## Unsere Einschätzung

**Das macht uns Hoffnung** Die Bedeutung von Innovationseinheiten hat für viele Konzerne quasi über Nacht ein neues Level erreicht. Die Labs erfreuen sich dieser Aufmerksamkeit, nehmen die neue Rolle positiv an und nutzen die Geschwindigkeit, mit der digitale Innovationen derzeit adaptiert werden (müssen). Viele der jetzt erzielten Erfolge werden auch nach der Krise weiter Bestand haben und so innovationsfreundliche Rahmenbedingungen schaffen und vielversprechende Anknüpfungspunkte bieten.

**Das stimmt uns nachdenklich** Home Office, surreale Testbedingungen & Co. – keine Frage, innovieren war auch für DigiLabs schon mal einfacher. Größere Sorgen bereitet uns dagegen, dass viele Einheiten jetzt (Beispiel: Remote Work) in kurzer Zeit das nachholen sollen, was in den HR-Abteilungen der Konzern über Jahre versäumt wurde. Hier müssen Konzerne dringend Maßnahmen ergreifen, damit solche notwendigen Investitionen zukünftig nicht erst durch eine Pandemie angestoßen werden – und nicht im Aufgabenfeld der DigiLabs landen.

# Reaktionsmuster der Digital Innovation Units*




*Schriftgröße entspricht der Häufigkeit der Nennung der Maßnahmen

# Drei Einheiten, die die Ausnahmesituation annehmen und dabei ungeahnte Potentiale freilegen

## Neu erfinden im Lockdown: Eurowings Digital und Lufthansa Innovation Hub

Kaum eine Branche wurde von der Pandemie so hart getroffen wie die Luftfahrt. Die Innovationseinheiten von Eurowings und Lufthansa müssen deshalb umdenken und umlenken. Weil fast alle Flugzeuge am Boden bleiben, ist Schadensbegrenzung angesagt. So werden momentan vor allem Einsparpotenziale freigelegt und Produkte angepasst, zum Beispiel in Form eines Umbaus von Vertriebs- zu Service-Plattformen. Und das gelingt: Die neu entwickelte Flugbuchungsplattform für Erntehelfer kann bereits beeindruckende Registrierungsquoten vorweisen. Die Art, mit der beide Einheiten die schwierige Situation annehmen und weiter Innovation forcieren, ist inspirierend.

Wir sagen: Durchhalten!

## Nachfrage in neuen Sphären: QIAGEN Digital Accelerator

Völlig anders sieht die Situation bei der Innovationseinheit von QIAGEN aus. Der Hersteller von Probenvorbereitungs- und Testtechnologien aus Hilden sieht sich in der Pandemie mit einer horrenden Nachfrage für Corona-Tests und -Reagenzien konfrontiert und muss interne Ressourcen möglichst effizient einsetzen, um eine faire und transparente Allokation der Produkte sicherzustellen. Die Innovationseinheit unterstützt dabei mit innovativen Methoden und Technologien. So wurde mithilfe von Data Science ein Algorithmus entwickelt, der automatisiert einen Vorschlag für die Verteilung des Produktionsoutputs auf verschiedene Länder und Kunden auf Basis der produzierten Mengen je Standort und der globalen Nachfrage erstellt.

Wir sagen: Weiter so!

## Industrie-Marketing neu gedacht: Heidelberg Digital Unit

Auch die Innovationseinheit der Heidelberger Druckmaschinen nimmt die Krise zum Anlass für die Entwicklung innovativer Projekte. Mit dem *Print Media Industry Climate Report* stellte das Lab ein Tool auf die Beine, mit dem das Druckvolumen im Akzidenz- sowie im Verpackungs- und Etikettendruck verfolgt werden kann – und das weltweit, zeitnah und objektiv. Dieses Volumen lässt wiederum Rückschlüsse auf Produktionsauslastungen zu. Statt sonst üblichen Kundenumfragen, wird für die Erstellung des Reports auf eine feste Stichprobe von 5.000 Maschinen zurückgegriffen, die 20% der weltweiten Sheetfed-Offset-Industrieproduktion abdeckt. Die Daten dazu stammen aus dem eigenen IIoT-Netzwerk, der Heidelberg Cloud. Mit dem Tool leistet der Konzern nicht nur einen Beitrag zur Krisenbewältigung, sondern kann auch aus dem Schatten der sonst eher unauffälligen Branche treten.

Wir sagen: Mehr davon!

# IV:
# Fazit & Ausblick

# Fazit

**Erfolgreiche Skalierung braucht keine hektischen Sprints, sondern einen disziplinierten Marathon!**

Die gute Nachricht zuerst: Mit dem Hokuspokus, dem Innovationstheater, ist es zum Glück vorbei. Wir sehen mehr Ernsthaftigkeit, Erfolgskontrolle und Struktur, gleichzeitig weniger Glanz, Schrillheit und Marketing-Spektakel in den deutschen Digital Innovation Units. Die schlechte Nachricht: Was kommerzielle Erfolge angeht, ist das Bild immer noch durchwachsen. Erfolgreiche Skalierung gelingt nur den wenigsten Unternehmen und Digitaleinheiten.

Ein Hauptgrund: Die gelernten leichtfüßigen Vorgehensweisen der agilen Sprints helfen bei der Skalierung nicht wirklich weiter. Denn hierbei stehen nicht Kreativität und Ausprobieren im Vordergrund, sondern disziplinierte, datenbasierte Entscheidungen sowie deren schnelle, pragmatische Umsetzung. Ebenso wichtig ist es, nicht direkt drauf los zu laufen, sondern zuvor einen Plan zu entwickeln, wie das hohe Tempo auf längere Zeit beibehalten werden kann. Denn: Ein Marathon wird nicht auf den ersten hundert Metern gewonnen – sondern in der guten Vorbereitung davor und den 42.095 Metern danach.

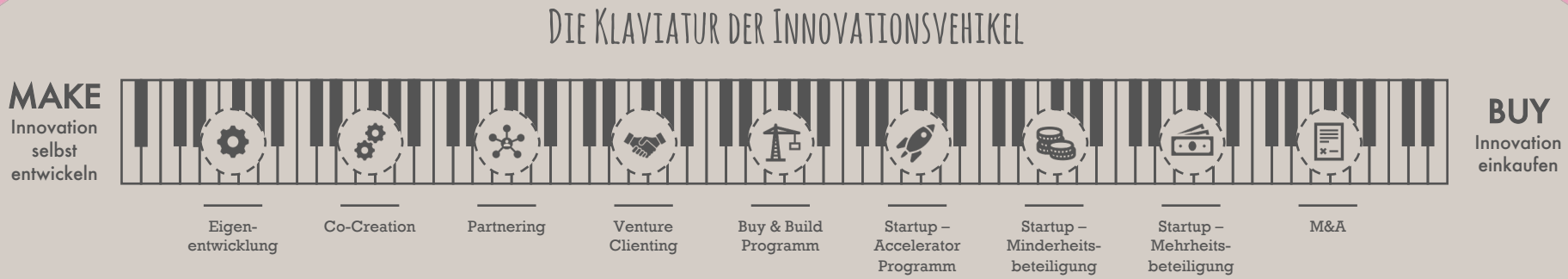
## Unsere Botschaften an die „Marathonläufer" der digitalen Innovation:

- ✗ Habt mehr Mut zum Fokus: Auf wenige Themen mit großem Hebel zu setzen und diese mit Vollgas vorantreiben!
- ✗ Setzt auf Themen, bei denen ihr ein klares „Right to play" habt – echte Synergien mit der Kernorganisation.
- ✗ An die Startup-Labs: Der Standard Corporate Accelerator reicht nicht mehr – nutzt die Assets der Kernorganisation, um „unfaire" Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Investoren und Ventures auszuspielen!
- ✗ An die Auftraggeber: Innovationseinheiten sind keine Allzweckwaffe – Champions spielen auf der gesamten Klaviatur der Innovationsvehikel (siehe Ausblick)

# Ausblick

## Die Gewinner von morgen beherrschen die gesamte Klaviatur der Innovationsvehikel

Wir haben wie in den letzten Jahren auch dieses Jahr einige neue Herangehensweisen für das Hervorbringen von Innovationen beobachten können – in Zukunft werden weitere Muster hinzukommen. Die Grundmuster lassen sich auf einem Kontinuum zwischen „Make“ (Innovationen selber entwickeln) und „Buy“ (Innovationen einkaufen) einordnen. Die erfolgreichen Unternehmen von morgen wissen genau, in welchen Bereichen sie mit Hilfe der Assets der Kernorganisation Innovationen selbst entwickeln und an welchen Stellen sie ihre Lücken durch Zukäufe füllen.




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

# Anhang

# Ranking

## Kerngeschäftsnahe Innovationen – Service

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

| | Wachstum & Potenzial | Geschwindigkeit | Kommerzieller Erfolg | Total Score |
|---|---|---|---|---|
| **Eurowings Digital & Lufthansa Innovation Hub** | 4,2 | 4,4 | 4,3 | **4,3** |
| **wayra an initiative by Telefónica** | 3,8 | 4,2 | 4,7 | **4,2** |
| **EnBW Innovation – Company Builder** | 3,9 | 4,3 | 4,2 | **4,1** |
| Vodafone Innovation | 4,4 | 3,9 | 3,4 | **3,9** |
| MediaMarktSaturn N3XT | 4,2 | 3,7 | 3,6 | **3,8** |
| Greenhouse Innovation Lab von Gruner + Jahr und Mediengruppe RTL | 4,1 | 3,8 | 3,4 | **3,8** |
| CodeCamp:N GmbH (NÜRNBERGER Versicherung) | 3,4 | 4,1 | 3,6 | **3,7** |
| SAP Innovation Center Network | 4,6 | 2,5 | 3,8 | **3,6** |
| comdirect Startup Garage | 3,4 | 4,0 | 3,4 | **3,6** |
| Innovationsmanagement der Westnetz GmbH | 4,0 | 2,8 | 4,0 | **3,6** |
| SAP.iO Foundries EMEA | 3,3 | 3,1 | 3,7 | **3,4** |
| Philips Health Innovation Port | 3,1 | 3,0 | 3,9 | **3,3** |
| Main Incubator GmbH (Commerzbank Gruppe) | 3,7 | 2,3 | 3,0 | **3,0** |

# Ranking

## Kerngeschäftsnahe Innovationen – Industrie

Mit einem Total Score von 3,0 und mehr zählen 16 der teilnehmenden Digital Innovation Units zu Deutschlands Top Einheiten

| | Wachstum & Potenzial | Geschwindigkeit | Kommerzieller Erfolg | Total Score |
|---|---|---|---|---|
| **QIAGEN Digital Accelerator** | 3,9 | 4,4 | 4,6 | **4,3** |
| **Audi Denkwerkstatt** | 3,8 | 4,5 | 4,3 | **4,2** |
| **Heidelberg Digital Unit** | 4,4 | 3,9 | 3,9 | **4,1** |
| Körber – Geschäftsfeld Digital | 4,1 | 3,8 | 3,8 | **3,9** |
| HenkelX Ventures | 4,2 | 3,7 | 3,2 | **3,7** |
| Airbus BizLab | 4,1 | 3,3 | 3,6 | **3,7** |
| KSB Business Innovation Lab & Skalierungszelle | 4,0 | 3,5 | 3,2 | **3,6** |
| Krones Innovation Lab | 3,6 | 3,6 | 3,6 | **3,6** |
| BSH Startup Kitchen | 3,3 | 4,3 | 3,0 | **3,5** |
| Innovation Factory der ZF Friedrichshafen AG | 4,1 | 3,6 | 2,9 | **3,5** |
| Startup@Mobility powered by Siemens Mobility | 3,6 | 3,6 | 3,3 | **3,5** |
| EagleBurgmann Digital Lab | 3,1 | 4,1 | 3,4 | **3,5** |
| B. Braun - werk_39 | 3,4 | 3,9 | 3,0 | **3,4** |
| CLAAS Greenhouse | 3,4 | 3,5 | 3,0 | **3,3** |
| Daimler JOINT THINK! TANK | 3,0 | 3,2 | 3,0 | **3,1** |
| Agro Innovation Lab (by RWA & Lagerhaus) | 3,3 | 2,7 | 3,1 | **3,0** |

# Ranking

## Kerngeschäftsferne Innovationen – Service

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

| | Wachstum & Potenzial | Geschwindigkeit | Kommerzieller Erfolg | Total Score |
|---|---|---|---|---|
| **ProSiebenSat.1 Accelerator** | 4,4 | 4,7 | 3,9 | **4,4** |
| **Lufthansa Innovation Hub** | 4,5 | 3,7 | 4,2 | **4,1** |
| **EnBW Innovation – Company Builder** | 4,3 | 3,7 | 4,2 | **4,1** |
| comdirect Startup Garage | 3,5 | 4,0 | 3,9 | **3,8** |
| Greenhouse Innovation Lab von Gruner + Jahr und Mediengruppe RTL | 3,7 | 3,8 | 3,8 | **3,8** |
| Wirecard Labs | 4,0 | 3,8 | 3,3 | **3,7** |
| CodeCamp:N GmbH (NÜRNBERGER Versicherung) | 3,4 | 4,1 | 3,5 | **3,7** |
| SAP Innovation Center Network | 3,8 | 3,0 | 3,1 | **3,3** |
| Philips Health Innovation Port | 3,8 | 2,5 | 3,4 | **3,2** |
| SAP.iO Foundries EMEA | 3,1 | 3,1 | 3,4 | **3,2** |
| ista Venture Hub GmbH & Business Innovation | 3,4 | 2,7 | 3,4 | **3,2** |

# Ranking

## Kerngeschäftsferne Innovationen – Industrie

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

| | Wachstum & Potenzial | Geschwindigkeit | Kommerzieller Erfolg | Total Score |
|---|---|---|---|---|
| Audi Denkwerkstatt | 4,2 | 4,3 | 3,3 | **3,9** |
| Prismade – Future Lab of edding | 4,0 | 3,7 | 3,2 | **3,6** |
| Körber – Geschäftsfeld Digital | 3,8 | 3,2 | 3,5 | **3,5** |
| HenkelX Ventures | 3,7 | 3,7 | 2,7 | **3,4** |
| KSB Business Innovation Lab & Skalierungszelle | 3,8 | 3,3 | 3,0 | **3,3** |
| CLAAS Greenhouse | 3,6 | 3,5 | 2,8 | **3,3** |
| Krones Innovation Lab | 3,1 | 3,6 | 2,8 | **3,1** |

# 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 der Top-Kompetenz im Bereich Geldanlagen sowie Kreativität und analytische Substanz in Reportagen über Unternehmen, die Weltwirtschaft und die großen Trends in unserer Gesellschaft.
- CAPITAL interpretiert diese Tradition unter dem Claim „Wirtschaft ist Gesellschaft“ neu – mit einem hochwertigen, modernen Layout und preisgekrönter Bildsprache. Mit diesem Konzept ist CAPITAL das meistgelesene Wirtschaftsmagazin Deutschlands (AWA 2019).
- 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

- Als führende Strategie- und Managementberatung für Digitalisierung unterstützt Infront branchenübergreifend Unternehmen dabei, effektive Strategien für die Zukunft zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.
- Seit der Gründung 2004 haben wir über 1.200 Geschäftsmodellideen und mehr als 100 am Markt erprobte Innovationen entwickelt. Heute arbeiten 6 Partner und etwa 40 Mitarbeiter von Hamburg aus an ganzheitlichen Lösungen für Strategie, Innovation und Transformation.
- Seit 2018 ist Infront ein eigenständiger Strategiearm der KPS AG, der sechstgrößten deutschen Unternehmensberatung mit europaweiter Präsenz.

- Mehr Informationen unter: www.infront-consulting.com

## Unser Leistungsangebot rund um DigiLabs

### Digital Innovation Unit – Aufbau

- Profitieren Sie von unserer langjährigen Expertise im Aufbau und Betrieb substanziell erfolgreicher Innovation Units. Wir nutzen die besonderen Erfolgsmuster digitaler Einheiten, um die Leistungsfähigkeit sicherzustellen, Risiken zu minimieren und Stakeholder zu begeistern.

### Digital Innovation Unit – Benchmarking

- In einem Kompaktprojekt zeigen wir systematisch Entwicklungspotenziale für Ihre Innovationseinheit auf. Unser strukturiertes Benchmarking basiert auf anonymisierten Daten aus unseren Studien sowie Erfahrung aus 100+ Innovationsprojekten.

### Innovation Scaling

- Kommerzielle Skalierung ist die Königsdisziplin digitaler Innovationsvorhaben. Wir unterstützen Ihre kerngeschäftsnahen Skalierungsvorhaben mit unserem datenbasierten weSCALE Framework.

# Impressum

**Herausgeber**

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

**Studienleitung**

Thomas Sindemann
Dr. Felix Lau
Lea-Theresa Münch

**Mitarbeit**

Nils Funke, Philipp Steinmetz, Marlena Breisa-Mayer, Lynn Pearl Mayer, Jan-Philip Riebenstein, Raffael Rimpf

**Veröffentlichung**

Juni 2020

**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