



Konzerne auf den Spuren von Start-ups

*Wie etablierte Unternehmen Innovation Labs, Acceleratoren
und Inkubatoren als Instrument der digitalen Transformation nutzen*

Vorwort

Liebe Leser,

die Digitalisierung hat die Kraft, Märkte nachhaltig zu verändern und bisherige Gewinner obsolet werden zu lassen. Die seit Jahrzehnten erfolgreichen deutschen Unternehmen dürfen den Zug der Zeit nicht verpassen, um am Ende nicht vom Innovator's Dilemma eingeholt zu werden.

Der Nachholbedarf ist in den Chefetagen längst erkannt. Digitale Transformation heißt das Zauberwort der Zeit, Brutstätten für digitale Innovation schießen aktuell wie Pilze aus dem Boden.

Doch was bringen digitale Innovationslabore, Acceleratoren und Inkubatoren? Wovon hängt es ab, ob diese neumodischen, hippen Einheiten wirklich Erfolg produzieren oder am Ende nur eine Randnotiz in der digitalen Geschichte der deutschen Wirtschaft sein werden?

Wir haben uns Anfang 2017 auf den Weg gemacht, genau dies zu erkunden. Noch ist es zu früh, ein endgültiges Fazit zu ziehen. Denn viele der Einheiten sind noch sehr jung. Doch erste spannende und teilweise unerwartete Erfolgsmuster zeigen sich schon jetzt. Aber lesen Sie selbst!

Viel Spaß beim Erkunden unserer Ergebnisse!



Thomas Sindemann



Horst von Buttlar

Thomas Sindemann

Infront Consulting &
Management GmbH

Neuer Wall 10
D-20354 Hamburg

t.sindemann@
infront-consulting.com



Horst von Buttlar

Redaktion CAPITAL

Lennéstr. 3
D-10785 Hamburg

capitalredaktion@
capital.de



Zur Studie

Ein Blick ins Innere der Digital Innovation Units

Digital Innovation Units waren in jüngster Zeit Betrachtungsgegenstand einiger Studien und einer Vielzahl von Artikeln. Häufig beschränken sich die Ergebnisse auf die Beschreibung der neuen Einheiten: Welche Branchen investieren in Digital Innovation Units? Welche Ziele können erreicht werden? An welchen Standorten befinden sich digitale Brutstätten? Welche Arten von Digital Innovation Units existieren?

Diese Studie geht einen Schritt weiter und wirft einen Blick ins Innere der Innovationsschmieden. Ziel der Studie ist es, nicht nur den aktuellen Status, sondern auch die Erfolgsfaktoren und die Zukunftsaussichten der Digital Innovation Units darzustellen. Zwar handelt es sich bei diesen Einheiten aufgrund ihres geringen Alters und ihrer stetigen (Weiter-)Entwicklung um einen dynamischen, noch nicht stabilen Forschungsgegenstand, dennoch zeichnen sich bereits erste Erfolgsmuster ab.

Auf den folgenden Seiten werden neben dem Status Quo und den Mustern für Erfolg auch Handlungsfelder für Digital Innovation Units aufgezeigt. Damit diese nicht als Spielplätze für Chief Digital Officer und hippe Kreative dienen, sondern wertvolle Beiträge zur ohne Zweifel dringend notwendigen Digitalen Transformation etablierter Unternehmen leisten können.

Stichprobe und Methodik

- Die Studie „Konzerne auf den Spuren von Start-ups“ wurde von der Strategie- und Managementberatung Infront Consulting & Management in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital durchgeführt
- Zwischen Anfang Januar und Ende März 2017 wurden 44 face-to-face Tiefeninterviews mit operativen Leitern von Digital Innovation Units sowie strategischen Verantwortlichen – CEOs, CDOs, Strategie- und Innovationsleitern – geführt
- Diese qualitative Erhebung wurde durch Besuche ausgewählter Digital Innovation Units und eine Online-Umfrage ergänzt
- Die Auswertung wurde primär von Experten von Infront Consulting & Management unter wissenschaftlicher Begleitung von Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin, vorgenommen und enthält subjektive Einschätzungen

Inhalt

I:	Auf zu neuen Ufern – Der Boom der Digital Innovation Units	04
II:	Zwischen Lust und Frust – Der aktuelle Beitrag von Digital Innovation Units zur digitalen Transformation	07
III:	Die Segel sind gesetzt – Erste Erfolgsmuster für Digital Innovation Units	11
	A Innovation Labs – Eine Wette auf die Selbstheilungskräfte	14
	B Acceleratoren – Eine Wette auf externe Kreativität	27
	C Sonderformen – Neue Experimente, neue Wetten	40
IV:	Keine Geling-Garantie für die Zukunft – Viele hilfreiche Rezeptideen für Überzeugungstäter	42
Anhang		
	Studienbewertungen im Überblick	47
	Auszeichnungen 2017	49
	Über Capital	50
	Über Infront Consulting & Management	51
Impressum		52

I:
**Auf zu
neuen Ufern**

Der Boom der Digital Innovation Units

Digital Innovation Units

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

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

- zielt ab auf**
- I. Entwicklung echter & disruptiver Innovation
 - II. Beschleunigung des kulturellen Wandels
 - III. Verbesserung des Unternehmensimages

und untergeordnete, individuelle Ziele je nach Typ und strategischer Ausrichtung der Digital Innovation Unit

Typen von Digital Innovation Units

Innovation Lab



Bündelung unternehmensinterner Ressourcen in einem oder mehreren interdisziplinären Teams zur Entwicklung digitaler Innovationen

Accelerator



Meist wenige Monate dauerndes Programm zur Unterstützung unternehmensexterner Start-ups bei der Entwicklung neuartiger Geschäftsideen

Inkubator



Individuelle, oft längerfristige Unterstützung unternehmensexterner Start-ups zur Weiterentwicklung und Skalierung innovativer Geschäftsideen

ACCELERATOR UND INKUBATOR WERDEN IN DER PRAXIS MEIST SYNONYM VERWENDET; IM FOLGENDEN WERDEN SIE ZUSAMMENFASSEND ALS ACCELERATOR BEZEICHNET

Digital Innovation Units

Standortfragen



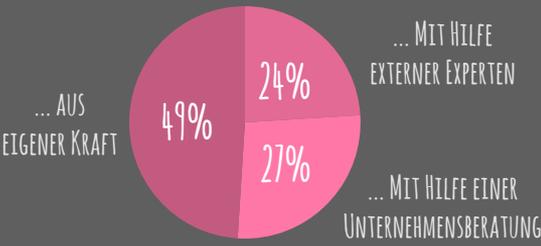
DIGITAL INNOVATION UNITS SUCHEN HÄUFIG DIE NÄHE ZUR KREATIVEN START-UP-COMMUNITY IN BERLIN

72% aller Unternehmen sind mit dem Standort ihrer Digital Innovation Unit sehr zufrieden

Kreative Freiräume außerhalb etablierter Strukturen sind förderlich für die Entwicklung innovativer Ideen. Daher ist der **GROBTEIL** aller Digital Innovation Units räumlich vom Trägerunternehmen getrennt - und sei es nur durch eine Straße

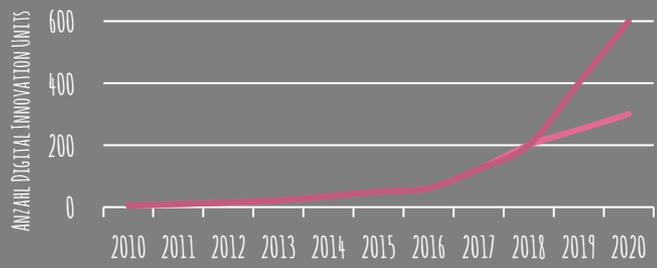
82% der Unternehmen sind mit der Gestaltung und Ausstattung ihrer Digital Innovation Unit sehr zufrieden

ANTEIL AN DIGITAL INNOVATION UNITS, DIE AUFGEBAUT WURDEN ...



Entwicklung der Digital Innovation Units

- Derzeit werden in Deutschland knapp 100 Digital Innovation Units von Unternehmen betrieben – und nahezu im Wochentakt kommen neue hinzu
- Seit 2012 haben Digital Innovation Units einen regelrechten Boom erlebt, der sich auch in Zukunft fortsetzen wird. Crisp Research prognostiziert einen Anstieg auf 300 bis 600 Digital Innovation Units bis 2020



QUELLE: IN ANLEHNUNG AN CRISP RESEARCH AG, 2016

II:

Zwischen Lust und Frust

Der aktuelle Beitrag von Digital Innovation Units zur digitalen Transformation

Zielerreichung

Digital Innovation Units

90% aller Unternehmen sind mit ihrer Digital Innovation Unit alles in Allem SEHR ZUFRIEDEN

80% aller Digital Innovation Unit haben einen sehr hohen Nutzen für das Trägerunternehmen »
« allerdings ist ihre WIRTSCHAFTLICHE RELEVANZ heute noch AUSGESPROCHEN GERING



97% aller Digital Innovation Units haben einen Effekt auf die digitale Transformation des Unternehmens »
« doch NUR 15% sind auch die TREIBENDE KRAFT DER DIGITALEN TRANSFORMATION im Unternehmen

62% aller Digital Innovation Units haben inkrementelle Innovationen und Innovationen rund ums Kerngeschäft hervorgebracht »
« aber das Ziel RADIKALER UND DISRUPTIVER INNOVATIONEN erreichen aktuell LEDIGLICH 38% der Befragten



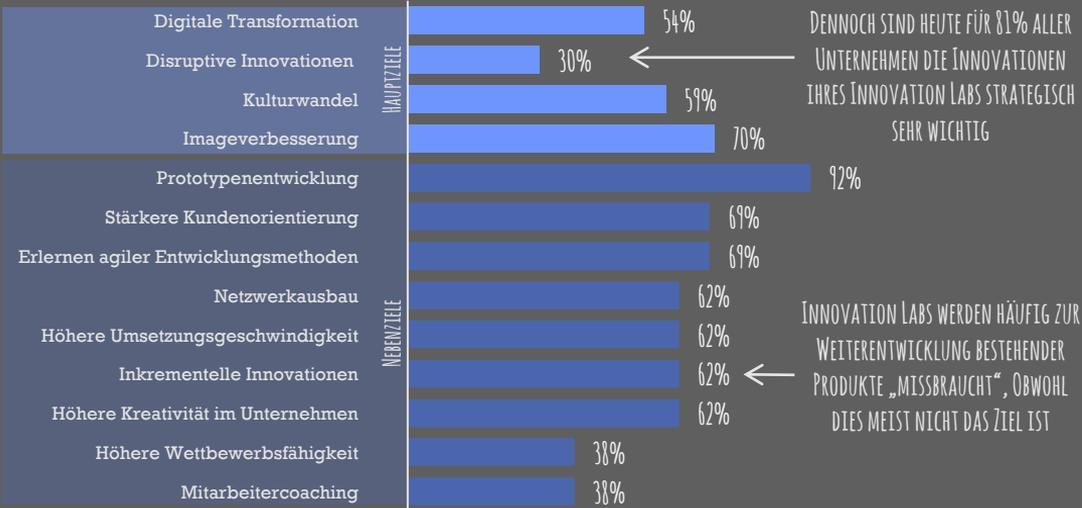
70% aller Digital Innovation Units haben einen positiven Einfluss auf das Image des Unternehmens »
« dennoch setzen sie bisher nur SCHWACHE IMPULSE für den KULTURELLEN WANDEL

Zielerreichung

Innovation Labs

Der Beitrag von Innovation Labs zur Digitalen Transformation ist aktuell gering. Die Hauptziele sind schwer zu erreichen, weswegen offenbar viele Innovation Labs auf Nebenziele ausweichen. Allerdings ist der Großteil der Labs noch jung und kann daher (noch) keine signifikante Zielerreichung vorweisen

ANTEIL AN INNOVATION LABS, DIE DIE GENANNTEN ZIELE ERREICHEN



Top Innovation Lab



Lufthansa Innovation Hub

- Hat mehrere neue Geschäftsmodelle auf Basis der ‚Unfair Advantages‘ der Lufthansa im Markt lanciert
- Nutzt internationalen Beirat aus Growth Hackern, Unternehmern und LH-Managern
- Liefert Beiträge zur Digitalen Transformation

Rookie of the Year



KSB Business Innovation Lab

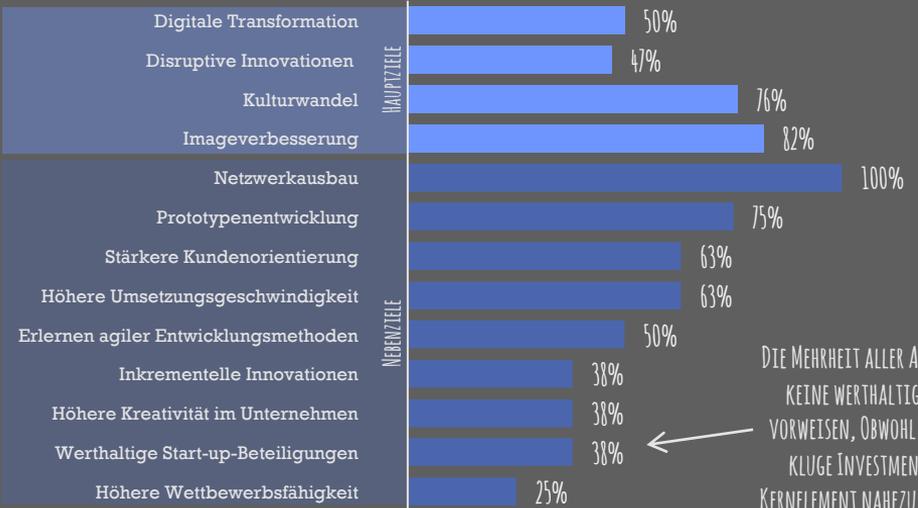
- Operativer Start Anfang Januar 2017 – jüngstes Lab in der Studie
- Von Beginn an professionelle Aufstellung dank eigener Innovationserfahrung von KSB und Learnings aus anderen Labs
- Spannend: Interne Schwarmintelligenz wird künftig für die Bewertung von Ideen genutzt

Zielerreichung

Acceleratoren

Acceleratoren erreichen die Hauptziele etwas häufiger als Innovation Labs – was nicht zuletzt auf ihr etwas höheres Alter zurückzuführen ist. Bei den Nebenzielen sind noch deutliche Lücken festzustellen

ANTEIL AN ACCELERATOREN, DIE DIE GENANNTEN ZIELE ERREICHEN



DIE MEHRHEIT ALLER ACCELERATOREN KANN KEINE WERTHALTIGEN INVESTMENTS VORWEISEN, OBWOHL DIE RENDITE DURCH KLUGE INVESTMENTS IN START-UPS KERNELEMENT NAHEZU JEDEN ACCELERATORS IST

Top Accelerator



Media-Saturn SPACELAB Tech Accelerator

- Hat die Digitale Transformation von Media-Saturn deutlich vorangetrieben
- Schafft mehr Verständnis der Mitarbeiter zum Thema Digitalisierung
- Unterstützt die Entwicklung von strategisch passenden Geschäftskonzepten

Rookie of the Year



SAP DATA SPACE

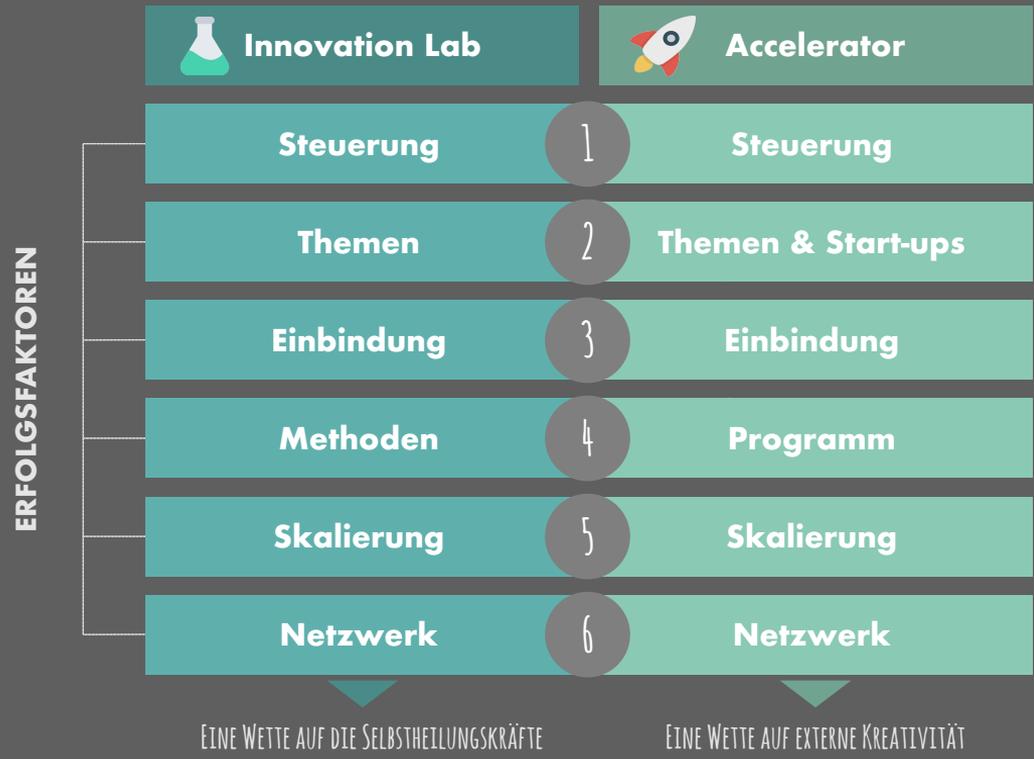
- Ende 2016 gestartet, nutzt bestehende Erfahrungen der SAP sehr konsequent
- Ermöglicht, was sich viele Start-ups wünschen: Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen - zunächst ohne Abgabe von Anteilen und weitere Verpflichtungen

III: Die Segel sind gesetzt

Erste Erfolgsmuster für Digital Innovation Units

Die Erfolgsfaktoren

Das Grundmodell



Vorgehen

- In unserer Untersuchung haben wir sechs Erfolgsfaktoren bewertet, welche die Zielerreichung von Digital Innovation Units maßgeblich beeinflussen
- Auf Grundlage der geführten Interviews wurde die aktuelle Ausgestaltung der einzelnen Erfolgsfaktoren auf einer Skala von 1 bis 5 Sternen bewertet – analog zur bekannten Logik von Online-Bewertungen oder Fonds-Rankings
- Details zu den Erfolgsfaktoren, Erkenntnisse aus unserer Analyse und Beispiele für gelungene Praxis stellen wir in den nächsten beiden Kapiteln vor – zuerst für Innovation Labs, dann für Acceleratoren
- Eine Gesamtübersicht aller betrachteten Einheiten ist im Anhang zu finden

DIE EINSTELLUNG DER DIGITAL INNOVATION UNITS IN DIE KATEGORIEN ERFOLGTE ENTSPRECHEND DER TYPOLOGIE DIESER STUDIE (SEITE 5); UNTERSCHIEDE ZUR EIGENEINSCHÄTZUNG SIND MÖGLICH, ABER DIE AUSNAHME

Darstellung der Studienergebnisse

Aufbau der nächsten Seiten

DIGITAL INNOVATION UNIT-TYP & ERFOLGSFAKTOR

TEILELEMENTE DES ERFOLGSFAKTORS

EINZELNE, SPANNENDE FAKTEN ÜBER DEN ERFOLGSFAKTOR, SEINE AKTUELLE AUSGESTALTUNG UND ERSTE ERFOLGSMUSTER

DURCHSCHNITTLLICHE BEWERTUNG DES ERFOLGSFAKTORS BEI ALLEN BETRACHTETEN INNOVATION LABS BZW. ACCELERATOREN

DEFINITION DES ERFOLGSFAKTORS

DEFINIERT ZIELAUSPRÄGUNG FÜR 5 STERNE

INNOVATION LABS – ERFOLGSFAKTOR 1

Steuerung

meint Ausmaß der Freiheitsgrade des Innovation Labs, Intensität der Unterstützung durch das Top-Management sowie Klarheit der vorgegebenen Ziele

wichtig, weil Sicherstellung der Existenzberechtigung und der benötigten Freiheiten des Innovation Labs innerhalb der Organisation durch klare Steuerung von Seiten des Top-Managements

optimal, wenn sehr hohe Freiheitsgrade, wenige präzise Zielvorgaben sowie nachhaltige Unterstützung durch das Top-Management

Best Practice

Deutsche Bank Digitalfabrik

- Die Digitalfabrik hat sehr konkret formulierte Zielvorgaben: die Verschmelzung von Business und IT sowie drei klar gesetzte inhaltliche Innovationschwerpunkte. Hinzu kommt die gezielte Zusammenarbeit mit Start-ups
- Starke Unterstützung durch das Top-Management ist gegeben und zeigt sich u.a. in der Personalstärke (600 Mitarbeiter bis 2018), eigenem Standort für Start-up-Kooperationen in Berlin und dedizierten Festfilialen für neue Ideen

Weitere Top Labs

- Deimler Business Innovation & DigitalLife@Deimler
- Digital Lab@Hermes
- KSB Business Innovation Lab
- Lufthansa Innovation Hub
- MAN X-Lab
- thyssenkrupp Innovation Garage

Capital -16- infr.ont

Ein INNOVATION LAB BZW. ACCELERATOR, BEI DEM DER ERFOLGSFAKTOR BESONDERS GUT AUSGESTALTET IST

WEITERE INNOVATION LABS BZW. ACCELERATOREN, DIE HINSICHTLICH DES ERFOLGSFAKTORS MIT 4 ODER 5 STERNEN BEWERTET WURDEN

INNOVATION LABS – ERFOLGSFAKTOR 1

Steuerung ★★★★★

Status Quo

Die Steuerung des Innovation Labs durch das betreibende Unternehmen ist der Erfolgsfaktor, der bei den Innovation Labs am besten ausgestaltet ist

Bei **30%** der betrachteten Innovation Labs steht das Top-Management des Trägerunternehmens hinter dem Innovation Lab. Doch lediglich **1%** aller Innovation Labs erhalten auch nachhaltige Unterstützung durch das Top-Management.

DEN MEISTEN Innovation Labs werden hohe Freiheitsgrade gewährt, beispielsweise in Hinblick auf die Verwendung des des bereitgestellten Budgets und die Auswahl von Mitarbeitern und zu bearbeitenden Themen. Werden diese Freiheiten allerdings verwehrt, behindert dies die Arbeit und den Erfolg des Innovation Labs massiv

INNOVATION LABS MÜSSEN ZWISCHENBARE ERWARTETE PRIORITÄTEN, GEGENSTÄNDE DER BEWERTUNG SPEZIELL FÜR FORTSCHRITTE, ABER NICHT DIREKT ZU ENDE UND KURZFRISTIGE ZIELVORGABEN ENGEBUNDEN SEIN

Handlungsfelder

1. Wenige klare strategische Zielvorgaben durch das Top-Management
2. Sicherstellen hoher Freiheitsgrade über längere Zeiten hinweg
3. Ausreichendes Ressourcenausstattung auch bei Wachstum und Erfolg

Capital -17- infr.ont

WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER ZUR WEITERENTWICKLUNG

III A: Innovation Labs

Eine Wette auf die Selbstheilungskräfte

Steuerung

meint Ausmaß der Freiheitsgrade des Innovation Labs, Intensität der Unterstützung durch das Top-Management sowie Klarheit der vorgegebenen Ziele

wichtig, weil Sicherstellung der Existenzberechtigung und der benötigten Freiheiten des Innovation Labs innerhalb der Organisation durch klare Steuerung von Seiten des Top-Managements

optimal, wenn sehr hohe Freiheitsgrade, wenige präzise Zielvorgaben sowie nachhaltige Unterstützung durch das Top-Management



Best Practice



Deutsche Bank Digitalfabrik

- Die Digitalfabrik hat sehr konkret formulierte Zielvorgaben: die Verschmelzung von Business und IT sowie drei klar gesetzte inhaltliche Innovationschwerpunkte. Hinzu kommt die gezielte Zusammenarbeit mit Start-ups
- Starke Unterstützung durch das Top-Management ist gegeben und zeigt sich u.a. in der Personalstärke (800 Mitarbeiter bis 2018), eigenem Standort für Start-up-Kooperationen in Berlin und dedizierten Testfilialen für neue Ideen

Weitere Top Labs

- Daimler Business Innovation & DigitalLife@Daimler
- Digital Lab@Hermes
- KSB Business Innovation Lab
- Lufthansa Innovation Hub
- MAN X-Lab
- thyssenkrupp Innovation Garage



Steuerung

Status Quo



Die Steuerung des Innovation Labs durch das betreibende Unternehmen ist der Erfolgsfaktor, der bei den Innovation Labs am besten ausgestaltet ist

Bei **88%** der betrachteten Innovation Labs steht das Top-Management des Trägerunternehmens hinter dem Innovation Lab. Doch lediglich **17%** aller Innovation Labs erhalten auch nachhaltige Unterstützung durch das Top-Management des Trägerunternehmens



DIE FINANZIELLE FÖRDERUNG ERFOLGT DABEI IN VIELEN FÄLLEN NICHT IM GLEICHEN MAßE WIE DIE IDEELLE UNTERSTÜTZUNG

DEN MEISTEN Innovation Labs werden hohe Freiheitsgrade gewährt, beispielsweise in Hinblick auf die Verwendung des bereitgestellten Budgets und die Auswahl von Mitarbeitern und zu bearbeitenden Themen. Werden diese Freiheiten allerdings verwehrt, behindert dies die Arbeit und den Erfolg des Innovation Labs massiv



INNOVATION LABS MÜSSEN ZWAR MESSBARE ERGEBNISSE PRODUZIEREN, GLEICHZEITIG DARF DER BENÖTIGTE SPIELRAUM FÜR EXPERIMENTE ABER NICHT DURCH ZU ENGE UND KURZFRISTIGE ZIELVORGABEN EINGESCHRÄNKBT WERDEN

Handlungsfelder

1. Wenige klare strategische Zielvorgaben durch das Top-Management
2. Sicherstellen hoher Freiheitsgrade über längere Zeiten hinweg
3. Ausreichendes Ressourcenausstattung auch bei Wachstum und Erfolg

Themen

- meint** Vorgehen bei der Auswahl von Themenschwerpunkten für das Innovation Lab und den im Lab bearbeiteten Geschäftsideen
- wichtig, weil** maßgeblicher Einflussfaktor auf die Güte und den Innovationsgrad der zu entwickelnden Innovationen
- optimal, wenn** transparenter, auf Markt- und disruptive Innovationen ausgerichteter Entscheidungsprozess auf Basis interner und externer Impulse, begleitet durch heterogen besetzte Gremien



Best Practice



thyssenkrupp Innovation Garage

- Fokus der Garage: „Wir wollen echte breakthrough innovations entwickeln“
- Teams bewerben sich mit Fragestellungen auf Basis von „Core Beliefs“. Lösungsideen oder Business Cases sind in dieser Phase noch nicht gewünscht und werden erst während der Lab-Arbeit entwickelt
- Aus 300 Bewerbungen werden die besten Ideen vom Garage-Team ausgewählt und vor internen Sponsoren gepitcht

Weitere Top Labs

- KSB Business Innovation Lab
- Lufthansa Innovation Hub
- REHAU Unlimited X



Themen

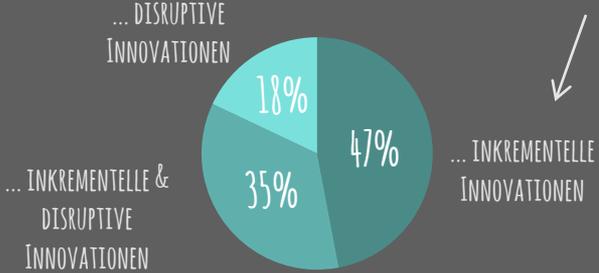
Status Quo

80% der befragten Unternehmen geben an, dass die Themen, die im Innovation Lab bearbeitet werden, eine hohe bis sehr hohe strategische Bedeutung haben und die Innovationsstrategie des Unternehmens komplementieren



Ein Großteil der Innovation Labs scheut sich vor disruptiven, echten Innovationen

Anteil an Innovation Labs, der sich fokussiert auf ...



82% aller Innovation Labs haben einen klar definierten Themen-Auswahlprozess

PERSONEN ODER INSTITUTIONEN, DIE AN DER AUSWAHL DER THEMEN FÜR DAS LAB BETEILIGT SIND



Aktuelle Leitthemen:

- Artificial Intelligence
- Internet of Things
- Big Data Analytics
- Machine Learning
- E-Mobility
- Customer Experience



AUCH BEI DER THEMENAUSWAHL ORIENTIEREN SICH LABS AN DIGITALEN MEGATRENDS

Handlungsfelder

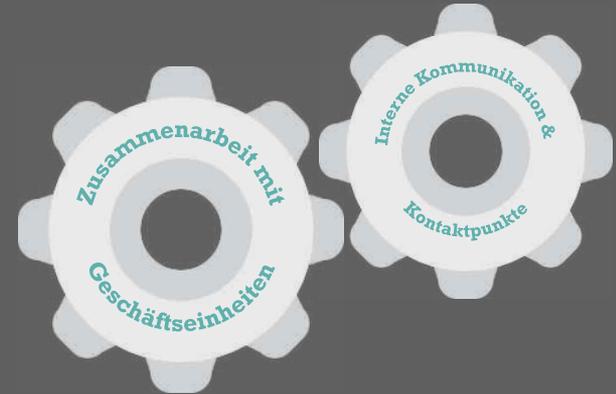
1. Fokus auf Entwicklung von Markt- und disruptiven Innovationen
2. Entwicklung von individuellen Leitthemen neben Megatrends
3. Stärkere Nutzung von interner und externer Schwarmintelligenz

Einbindung des Unternehmens

meint Intensität der Interaktion und des Wissensaustauschs zwischen Geschäftseinheiten und Innovation Lab sowie der Integration von Mitarbeitern des Unternehmens ins Innovation Lab

wichtig, weil Basis für die erfolgreiche Implementierung und Skalierung der im Innovation Lab entwickelten Innovationen im Unternehmen sowie Hebel für den Transfer agiler Methoden in die Kernorganisation

optimal, wenn strukturierter Prozess der Zusammenarbeit, der Mitarbeiter vielseitig einbindet und Geschäftseinheiten auf die Aufnahme und Skalierung von im Lab entwickelten Innovationen vorbereitet



Best Practice



thyssenkrupp Innovation Garage

- Innovation Garage behandelt nur Ideen, die von mindestens zwei Sponsoren aus unterschiedlichen Geschäftseinheiten unterstützt werden
- Sponsoren stellen Geld, Zeit und kritische Humanressourcen zur Verfügung. So wird sichergestellt, dass die beteiligten Geschäftseinheiten an den Vorhaben interessiert bleiben
- Innovations-Teams bleiben in den ersten beiden Lab-Phasen zu etwa 40% im Tagesgeschäft aktiv: „Wir glauben nicht, dass eine frühe Trennung zwischen Organisation und Garage der richtige Weg ist“

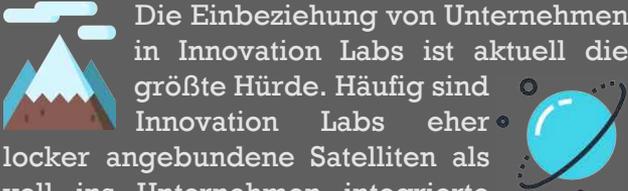
Weitere Top Labs

- Daimler Business Innovation & DigitalLife@Daimler
- Lufthansa Innovation Hub

Einbindung des Unternehmens



Status Quo

 Die Einbeziehung von Unternehmen in Innovation Labs ist aktuell die größte Hürde. Häufig sind Innovation Labs eher locker angebundene Satelliten als voll ins Unternehmen integrierte Einheiten

Erwartungsgemäß funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Innovation Lab und Unternehmen bei inkrementellen und von den Geschäftseinheiten getriebenen Innovationen besser als bei disruptiven oder vom Innovation Lab generierten Innovationen

NUR 25% aller Unternehmen haben eine lebendige Community-Plattform zwischen Lab und Geschäftseinheiten etabliert

Obwohl **DIE MEHRHEIT** der befragten Unternehmen ihr Innovation Lab stark in die interne Kommunikation integriert, existieren klare Konzepte eher **SELTEN**

Zwar binden **70%** aller Innovation Labs sehr viele Geschäftseinheiten ein, doch nur **15%** beziehen die Geschäftseinheiten auch intensiv mit ein

Beliebte Maßnahmen zur Mitarbeiterereinbindung:

- Operative Projektarbeit
- Unterstützung als Experten
- Events (z.B. Tag der offenen Tür)



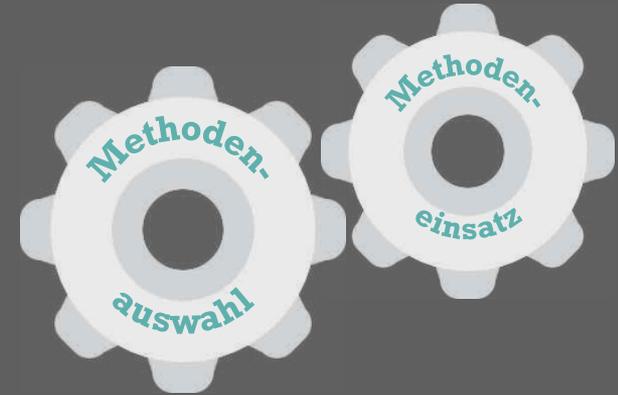
EINE GELUNGENE EINBINDUNG SETZT KREATIVES POTENTIAL DER MITARBEITER FREI

Handlungsfelder

1. Funktionierende Schnittstellen zwischen Innovation Lab und Unternehmen
2. Replizierbare Konzepte zur Integration von Mitarbeitern in Innovation Labs
3. Klare Konzepte für die interne Kommunikation

Methoden

- meint** Vielfalt des Methodenkastens, der im Digital Innovation Lab während des Innovationsprozesses verwendet wird
- wichtig, weil** Grundlage für die Entwicklung marktfähiger Innovationen
- optimal, wenn** vielfältige Auswahl an Methoden, die situationsspezifisch angewendet und angepasst werden



Best Practice



eprimo InTraLab

- Individuelle Kombination von Design Thinking und Lean Startup Elementen, angereichert durch Templates und Tools aus der Unternehmensberatung
- Keine sklavische Einhaltung von Standard-Methoden, sondern kundenorientierter Zuschnitt auf konkrete Themen. Methoden werden inhaltlich und fachlich unterfüttert, um ihre volle Wirkung entfalten zu können. Dies ist möglich durch die Nutzung eines Netzwerkes von Beratern mit breitem Branchen- und Themen-Know-how

Weitere Top Labs

- Daimler Business Innovation & DigitalLife@Daimler
- Deutsche Bahn d.lab
- Deutsche Bank Digitalfabrik
- Lufthansa Innovation Hub
- MAN X-Lab
- thyssenkrupp Innovation Garage
- W&W Digital GmbH

Methoden



Status Quo



Die betrachteten Innovation Labs sind hinsichtlich der verwendeten Methoden gut aufgestellt. In allen Labs basiert der Innovationsprozess auf Design Thinking



80 % DER INNOVATION LABS TRAINIEREN IHRE MITARBEITER INTENSIV IN DER METHODENANWENDUNG

Je nach Projektanforderung werden weitere „State of the Art“-Methoden angewendet:

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

FAST ALLE INNOVATION LABS VERFÜGEN ÜBER EIN UMFANGREICHES METHODEN-KNOWLEDGE

ALLE Innovation Labs berücksichtigen die Bedürfnisse ihrer Kunde im Innovationprozess in hohem Maße

ANTEIL AN INNOVATION LABS, DIE KUNDEN INTEGRIEREN IN...



SO WIRD SICHERGESTELLT, DASS NICHT AN DEN KUNDENBEDÜRFNISSEN „VORBEIENTWICKELT“ WIRD

Handlungsfelder

1. Kontinuierliches Update des Methodenkastens
2. Mut zu neuen, auch ungewöhnlichen Methoden und eigenen Wegen
3. Intensives Learning-by-doing für die eigenen Mitarbeiter

Skalierung

meint

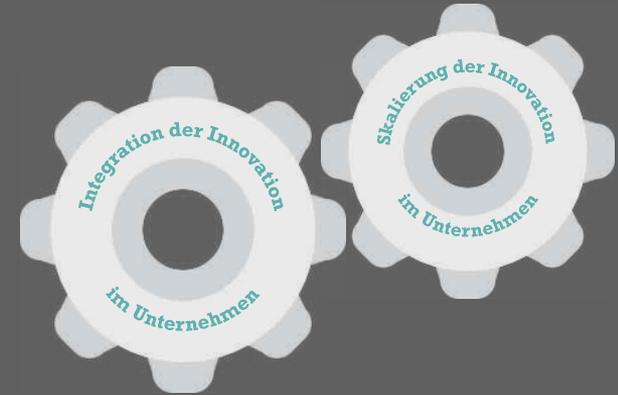
Prozess, der das erfolgreiche und schnelle Heranwachsen von Innovationen, die im Digital Innovation Lab entwickelt wurden, im Unternehmen und am Markt unterstützt

wichtig, weil

notwendige Basis für die erfolgreiche Nutzung der Innovationen in einem für das Unternehmen wirtschaftlich relevanten Maß und für die Durchsetzung der Innovationen in digitalen Märkten

optimal, wenn

gelebtes flexibles Übergangsprogramm, das sich entlang erster gelungener Integrations- und Skalierungsbeispiele bewiesen hat



Best Practice



Daimler Business Innovation & DigitalLife@Daimler

- Daimler Business Innovation und DigitalLife@Daimler gelingt es, innerhalb des Konzerns auf verschiedenen Ebenen Verständnis für die Notwendigkeit der schnellen Etablierung digitaler Innovationen im Unternehmen zu schaffen
- Erfolgversprechende Themen werden bis zur Marktreife gebracht, z.B. die an verschiedenen internationalen Standorten gemeinsam entwickelte App pacTris, in die Business Units übergeben oder wie das Leuchtturmprojekt car2go in einer Ausgründung weitergeführt

Weitere Top Labs

- Deutsche Bank Digitalfabrik
- Digital Lab@Hermes
- Evonik Big Data Lab
- Lufthansa Innovation Hub
- MAN X-Lab
- msg minnosphere
- W&W Digital GmbH

Skalierung

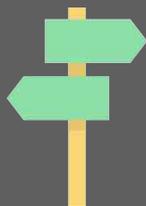


Status Quo

63% der untersuchten Innovation Labs entwickeln Innovationen, von denen sie erwarten, dass sie sich sehr schnell umsetzen und am Markt skalieren lassen

72% der Unternehmen haben bereits im Innovation Lab entwickelte Innovationen im Markt ausgerollt – aber nur 6% haben eine Innovation auch tatsächlich innerhalb des eigenen Unternehmens skalieren können

Typische Wege, die ein Thema nach dem Innovation Lab gehen kann:



1. Übergabe in die Linie
2. Gründung eigener Unit
3. Ausgründung/Spin Off
4. Verkauf an Dritte
5. Zeitweilige Rückstellung
6. Beerdigung

Themen, die von Geschäftseinheiten initiiert oder von Mitarbeitern einer Geschäftseinheit bearbeitet werden, werden mit höherer Wahrscheinlichkeit ins Unternehmen überführt und skaliert als Ideen, die vom Lab eigenständig generiert und entwickelt wurden



AUCH EINE NÄHE ZUR SERIENREIFE BEEINFLUSST DIE WAHRSCHEINLICHKEIT EINER INTEGRATION POSITIV

NUR KNAPP DIE HÄLFTE

der Innovation Labs hat strukturierte und bereits gelebte Programme zur Übergabe von Innovationen ins Unternehmen geschaffen



EINE ROLLE, DIE SICH DER INNOVATION NACH DEM LAB ANNIMMT UND HILFT, SIE AUF DEN PASSENDEN WEG ZU BRINGEN, IST FÜR EINE ERFOLGREICHE INTEGRATION UND SKALIERUNG HILFREICH

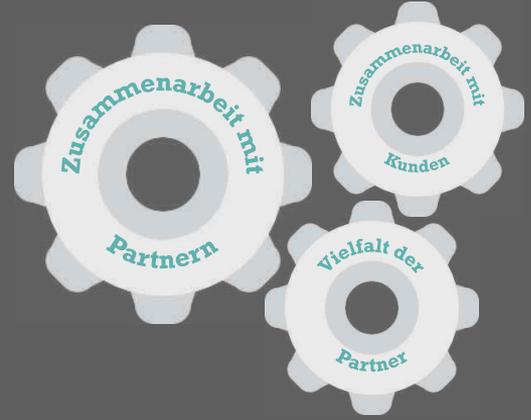


Handlungsfelder

1. Etablierung von strukturierten und flexiblen Übergabeprogrammen
2. Ideen-/Innovation-Owner aus dem Unternehmen als Thementreiber im Lab
3. Co-created Growth-Konzepte für die Skalierung von Innovationen

Netzwerk

- meint** Art und Umfang der Zusammenarbeit des Innovation Labs mit Kunden und externen Partnern
- wichtig, weil** grundlegender Einflussfaktor auf den Innovationsgrad und die Marktakzeptanz der entwickelten Innovationen
- optimal, wenn** systematische Zusammenarbeit mit vielfältigen Netzwerkpartnern wie Kunden, Start-ups, Universitäten, Experten, Dienstleistern und zunehmend auch Wettbewerbern



Best Practice



REHAU Unlimited X

- REHAU Unlimited X arbeitet systematisch mit Fraunhofer-Instituten und weiteren externen Partnern zusammen, um eigene Lernkurven zu verkürzen und Traktion zu gewinnen. Daneben werden externe Experten für Coaching oder Programmierung in die Vorhaben flexibel eingebunden
- Kunden stehen bei jedem Thema im Fokus und werden systematisch auf vielfältige Weise eingebunden, beispielsweise durch Interviews und Themen-Workshops

Weitere Top Labs

- Deutsche Bank Digitalfabrik
- MAN X-Lab
- Porsche Digital Lab
- W&W Digital GmbH

Netzwerk



Status Quo

In **88%** der Innovation Labs findet eine Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern statt

Viele Unternehmen haben den Nutzen von Kooperationen in der Entwicklung digitaler Innovationen erkannt. Es bleiben aber Berührungspunkte mit der eigenen Branche bestehen - Kooperationen mit Wettbewerbern werden darum bisher gescheut



Eine Berücksichtigung von Kunden im Innovationsprozess findet zwar in allen Innovation Labs statt, eine echte partnerschaftliche Zusammenarbeit, wie etwa durch Co-Creation, erfolgt bisher nur äußerst selten

80% der Innovation Labs verfügen über ein umfassendes Netzwerk. Sie nutzen dies zur Ergänzung des internen Know-hows sowie zum Wissensaustausch



VOR ALLEM DIE ZUSAMMENARBEIT MIT START-UPS ERÖFFNET DEN INNOVATION LABS NEUE BLICKWINKEL UND KREATIVE STIMULI

Gängige Netzwerkpartner:

- Start-ups
- Öffentliche Einrichtungen (z.B. Universitäten)
- Acceleratoren/Inkubatoren
- IT-Dienstleister (z.B. Programmierer)
- Unternehmensberatungen

Handlungsfelder

1. Mehr echte Co-Creation mit Kunden in der Innovationsentwicklung
2. Kooperation zwischen Labs über Unternehmensgrenzen hinweg
3. Fallweise Zusammenarbeit mit Wettbewerbern

III B:

Acceleratoren

Eine Wette auf externe Kreativität

Steuerung

meint Ausmaß der Freiheitsgrade des Accelerators, Intensität der Unterstützung durch das Top-Management sowie Klarheit der vorgegebenen Ziele

wichtig, weil Sicherstellung der Existenzberechtigung und der benötigten Freiheiten des Accelerators innerhalb der Organisation durch klare Steuerung von Seiten des Top-Managements

optimal, wenn sehr hohe Freiheitsgrade, wenige präzise Zielvorgaben sowie nachhaltige Unterstützung durch das Top-Management



Best Practice



Allianz X

- Es gibt zwei klare Zielsetzungen: die Rendite der Investments sowie die Erreichung definierter strategischer Ziele
- Top-Management unterstützt durch hohes Investmentbudget, engen Austausch und Besetzung des Beirats der Allianz X mit drei Top-Managern
- Zudem werden hohe Freiheitsgrade gewährt: Allianz X trifft alle Entscheidungen in Abstimmung mit dem Beirat selber

Weitere Top Acceleratoren

- Axel Springer Plug & Play
- Media-Saturn SPACELAB Tech Accelerator
- Microsoft Accelerator
- ProSiebenSat.1 Accelerator
- SAP DATA SPACE
- Viessmann WattX

Steuerung



Status Quo



Die Steuerung ist einer der am besten ausgestalteten Erfolgsfaktoren – vor allem in Hinblick auf die Unterstützung des Accelerators durch das Top-Management des betreibenden Unternehmens

ÜBER

70% der Acceleratoren werden maßgeblich vom Top-Management unterstützt. Allerdings ist die Unterstützung häufig auf den besonderen Einsatz einer einzigen Person des Top-Managements zurückzuführen

Die gewährten Freiheitsgrade beruhen häufig auf dem Vertrauen, das dem Leiter des Accelerators vom Unternehmen entgegen gebracht wird



Gängige Managementunterstützung:

- Öffnen von Türen
- Sparringspartner
- Übernahme repräsentativer Aufgaben
- Verkürzung von Kommunikationswegen
- Präsenz vor Ort

← ALLE MAßNAHMEN TRAGEN ZUR SICHERSTELLUNG DES RÜCKHALTS IN DER ORGANISATION BEI



NUR 12%

aller operativen Leiter bewerten das Budget ihres Accelerators als angemessen hoch

Handlungsfelder

1. Breitere Basis an Unterstützern im Top-Management
2. Gewährung von Freiheitsgraden, stärker losgelöst von Personen
3. Ausreichende Finanzierung auch bei Wachstum und Erfolg

Themen & Start-ups

- meint** Vorgehen bei der Auswahl von Themenschwerpunkten und Start-ups für den Accelerator
- wichtig, weil** maßgeblicher Einflussfaktor auf die Güte der Start-ups und somit des Beitrags des Accelerators für das Unternehmen
- optimal, wenn** transparenter, auf innovative und skalierbare Start-ups ausgerichteter Entscheidungsprozess auf Basis interner und externer Impulse, begleitet durch Start-up-erfahrenes Gremium



Best Practice



Viessmann WATTx

- WATTx agiert bewusst fern vom Kerngeschäft, Ideen entstehen bottom-up
- Die Auswahl erfolgt durch Accelerator-Leitung und CTO mit Input weiterer Stakeholder. Kriterium dabei ist: "Womit sollten wir uns dieses Jahr beschäftigen, was geht nächstes Jahr durch die Decke?"
- Die Ideen werden nach Portfoliologik ausgewählt: Projekte die schnell erfolgreich werden oder scheitern, dazu regelmäßig „harte Nüsse“

Weitere Top Acceleratoren

- Airbus BizLab
- Axel Springer Plug & Play
- comdirect Start-up Garage
- METRO Accelerator
- Plug & Play STARTUP AUTOBAHN
- ProSiebenSat.1 Accelerator
- SAP DATA SPACE

Themen & Start-ups



Status Quo

75% der untersuchten Acceleratoren behandeln Themen, die für das betreibende Unternehmung von hoher strategischer Bedeutung sind. Im Großteil der Acceleratoren bearbeiten die Start-ups ein sehr breites Themenspektrum

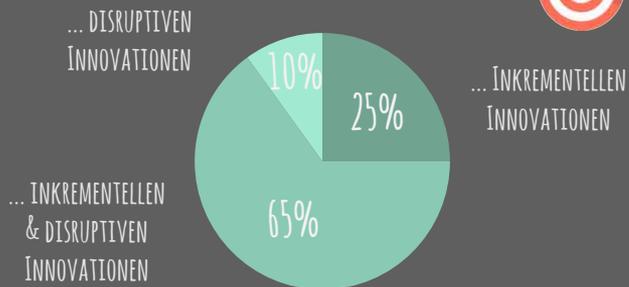
Unternehmen wählen eher Themen und Start-ups aus, die Anknüpfungspunkte zum Kerngeschäft aufzeigen, aber dennoch ausreichend weit entfernt sind, um Kannibalisierungseffekte zu vermeiden



Top-Kriterien für Start-up-Auswahl:

- Gründerpersönlichkeiten
- Marktpotential
- Innovationskraft
- Skalierbarkeit
- „Fit“ zum Unternehmen

ANTEIL AN ACCELERATOREN, DIE VOR ALLEM START-UPS SUCHE MIT ...



Handlungsfelder

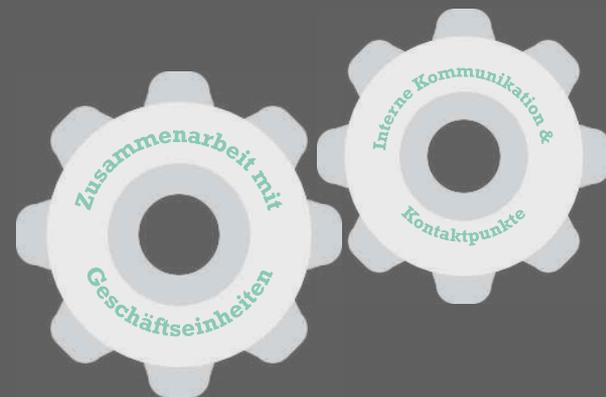
1. Stärkerer Fokus auf skalierbare echte Innovationen
2. Investments in Start-ups, die das eigene Geschäft kannibalisieren können
3. Stärkere Ausrichtung des Portfolios auf die Schaffung von Unternehmenswert

Einbindung des Unternehmens

meint Intensität der Interaktion und des Wissensaustauschs zwischen Accelerator und Trägerunternehmen

wichtig, weil Start-up-Programme das Trägerunternehmen strategisch und wirtschaftlich befruchten und weiterbringen sollen

optimal, wenn strukturierter Prozess der Zusammenarbeit, der Wissensaustausch fördert und das Trägerunternehmen für eine mögliche Aufnahme und Skalierung entwickelter Innovationen vorbereitet



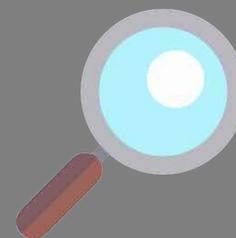
Best Practice

Axel Springer Plug & Play



- Enge Zusammenarbeit der Plug & Play-Leitung bereits über längere Zeit mit dem Konzern und dem Konzernmanagement
- Öffnung der Flächen für viele fachliche und eventbezogene Konzernaktivitäten
- Ausspielen der räumlichen Nähe für informelle Vernetzung, z.B. durch innovative Gastronomieangebote

Weitere Top Acceleratoren



Einbindung des Unternehmens



Status Quo

Die Einbindung des betreibenden Unternehmens und seiner Mitarbeiter in den Accelerator ist aktuell der am schwächsten ausgestaltete Erfolgsfaktor. Auch wenn es definierte Schnittstellen gibt, werden diese noch nicht ausreichend gelebt – die Zusammenarbeit geht selten über einen „Dienstleistungsgedanken“ hinaus



Häufig genutzte Maßnahmen zur Mitarbeitereinbindung:

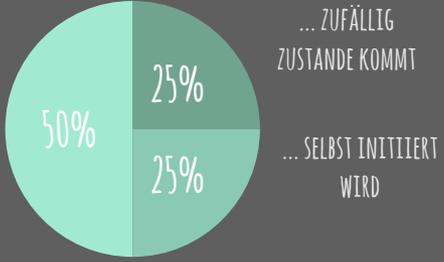
- Vor-Ort-Besuche des Accelerators von Mitarbeitern
- Events & Veranstaltungen (z.B. Tag der offenen Tür)
- Berichte und Beiträge in Mitarbeiterzeitung, Intranet o.ä.

DOCH VOR-ORT-BESUCHE ERFOLGEN MEIST OHNE KONKRETE ANLÄSSE & GLEICHEN EHER „ZOO-BESUCHEN“ 

50% DER ACCELERATOREN BIETEN MITARBEITERN DIE MÖGLICHKEIT ZUR TEILNAHME AN WORKSHOPS UND VORTRÄGEN

ABER NUR 37% DER ACCELERATOREN WERDEN STARK IN DER INTERNE KOMMUNIKATION DES UNTERNEHMENS GENUTZT

ANTEIL DER ACCELERATOREN, BEI DEM DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM UNTERNEHMEN ...

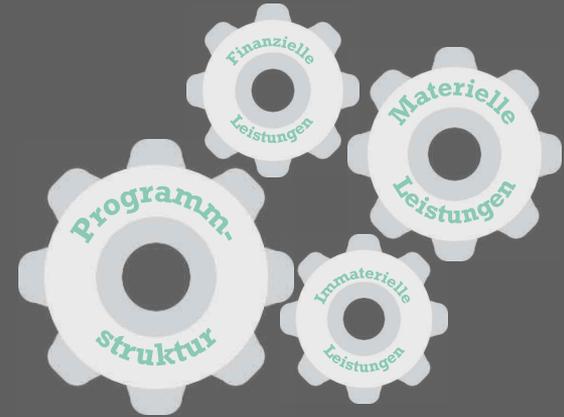


Handlungsfelder

1. Institutionalisierte Zusammenarbeit über Events hinaus
2. Schnittstellen für Wissensaustausch inkl. Best Practice-Sharing
3. Einbindung von Acceleratoren in interne Unternehmenskommunikation

Programm

- meint** finanzielle, materielle und immaterielle Leistungen, die teilnehmenden Start-ups vom Accelerator angeboten werden
- wichtig, weil** maßgeblicher Einflussfaktor für die Gewinnung attraktiver Start-ups, weil wesentliche Grundlage von deren Entscheidung
- optimal, wenn** individuell angepasstes Leistungsangebot, das bestmögliche Förderung von Start-ups sicherstellt und sich von anderen Acceleratoren differenziert, weil es z.B. einen Unfair Advantage des Trägerunternehmens nutzt



Best Practice



ProSiebenSat.1 Accelerator

- Der ProSiebenSat.1 Accelerator unterstützt Start-Ups aus dem Programm durch Media-Volumen im Wert von je 600.000 €
- Zusätzlich bietet der Accelerator weitere umfangreiche Leistungen: Coaching und Mentoring, Vernetzung zu Kapitalgebern für spätere Finanzierungsrunden, Büroräume in Berlin sowie gute Vernetzung innerhalb der ProSiebenSat.1-Gruppe

Weitere Top Acceleratoren

- Allianz X
- Axel Springer Plug & Play
- comdirect Start-up Garage
- METRO Accelerator
- Microsoft Accelerator
- Plug & Play STARTUP AUTOBAHN
- SAP DATA SPACE
- SBB Startup Programm



Programm

Status Quo

Das Angebot deutscher Acceleratoren ist insgesamt attraktiv, wird aber als schwächer als das führender US-Programme eingeschätzt



Normalerweise werden als Gegenleistung für die Teilnahme am Accelerator-Programm Unternehmensanteile vom Start-up an den Accelerator abgegeben. Um die eigene Attraktivität für Start-ups zu steigern, verzichten aber immer mehr Acceleratoren auf monetäre Gegenleistungen



Häufige Unterstützungsleistungen

- Finanzielle Förderung
- Hilfe bei Unternehmensplanung
- Zugang zu Netzwerk/Ökosystem
- Räume und Infrastruktur
- Trainings und Workshops
- Coaching & Mentoring
- Methodenschulungen
- Events zur Selbstpräsentation
- Netzwerk-Events

LEISTUNGEN,
DIE DIE ATTRAKTIVITÄT DES
ACCELERATORS FÜR START-UPS
MAßGEBLICH BEEINFLUSSEN



Handlungsfelder

1. Schaffung von stärkeren USPs im Leistungsangebot der Acceleratoren
2. Ausdifferenzieren sinnvoller Give & Get-Deals mit den Start-ups
3. Verstärkung internationaler Programmelemente

*„ES GIBT NOCH KEINEN RUINÖSEN WETTBEWERB UM START-UPS,
ABER MAN MUSS IMMER KREATIVER WERDEN, UM AN DEALS ZU KOMMEN.“*

LEITER EINES ACCELERATORS DER VERSICHERUNGSBRANCHE

Skalierung

meint Ansätze für die weitere Zusammenarbeit mit Start-ups, die das Programm des Accelerators durchlaufen haben

wichtig, weil Basis für die erfolgreiche Nutzung der von den Start-ups entwickelten Innovationen in einem wirtschaftlich relevanten Maß

optimal, wenn etablierte und gelebte Programme zur Skalierung der Start-ups im Markt und/oder zur Skalierung der von den Start-ups entwickelten Innovationen mit dem Trägerunternehmen



Best Practice



Axel Springer Plug & Play

- Der Kontakt zu ausgewählten Start-ups bleibt auch nach Abschluss des Programmdurchlaufs bestehen. Der Co-Working Space des Accelerators kann von diesen genutzt werden und teilweise werden Anschlussfinanzierungen getätigt
- Die Rendite des Gesamtportfolios ist positiv, Beispiel für ein besonders erfolgreiches Start-up ist N26

Weitere Top Acceleratoren

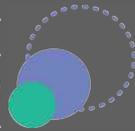
- Allianz X
- ProSiebenSat.1 Accelerator
- SBB Startup Programm

Skalierung



Status Quo

NICHT ALLE Acceleratoren streben eine Skalierung der Start-ups und deren Innovationen innerhalb des Unternehmens an. **EINIGE** verfolgen finanzielle Ziele wie erfolgreiche Exits oder eine Wertsteigerung der Start-ups



NUR 14% DER ACCELERATOREN HABEN EIN START-UP HERVorgebracht, DAS NACH ENDE DES PROGRAMMS IM TRÄGERUNTERNEHMEN AUFGEANGEN IST



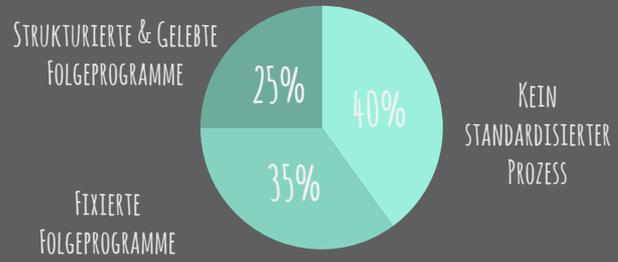
ALLE Acceleratoren halten mit einem Teil oder sogar allen geförderten Start-ups auch nach Ende des Programms Kontakt, z.B. durch Alumni-Programme



62% DER ACCELERATOREN HABEN SICH NACH ENDE DES PROGRAMMS AN AUSGEWÄHLTEN START-UPS FINANZIELL BETEILIGT

VON DEN MEISTEN Acceleratoren wird eine Zusammenarbeit über das formelle Programm hinaus angestrebt

ANTEIL AN ACCELERATOREN JE ART DER WEITEREN ZUSAMMENARBEIT MIT START-UPS NACH PROGRAMMEND E



Handlungsfelder

1. Etablierung von Prozessen zur weiteren Zusammenarbeit
2. Konzentration auf für das Unternehmen nutzbare Start-ups/Innovationen
3. Fokus auf Start-ups, die der Accelerator in der Skalierung unterstützen kann

Netzwerk

meint Art und Umfang der Zusammenarbeit und Interaktion des Accelerators mit Externen

wichtig, weil maßgeblicher Einflussfaktor auf die Attraktivität des Accelerators für Start-ups sowie die Güte der Arbeit im Accelerator

optimal, wenn systematische Zusammenarbeit und Interaktion mit vielfältigen Externen wie Start-ups, Seriengründern, Finanziers, Universitäten, Experten und Unternehmen



Best Practice



AXA Innovation Campus

- Planung und erste Umsetzung des Innovation Campus erfolgte gemeinsam mit einem Netzwerk von erfolgreichen Gründern, Managern und Investoren
- Für Investments kooperiert der AXA Innovation Campus mit Venture Capital Firmen, anderen Inkubatoren/Acceleratoren und weiteren Unternehmen
- Hinzu kommt ein intensiv gepflegtes Netzwerk zu Universitäten, an denen z.B. auch Promotionsstipendien vergeben werden

Weitere Top Acceleratoren

- Allianz X
- Axel Springer Plug & Play
- e.on :agile accelerator
- METRO Accelerator
- Microsoft Accelerator
- Plug & Play STARTUP AUTOBAHN
- ProSiebenSat.1 Accelerator
- SAP DATA SPACE
- SBB Startup Programm
- Viessmann WattX

Netzwerk



Status Quo

87% der Acceleratoren verfügen über ein sehr umfassendes Netzwerk. Meist findet ein intensiver Wissensaustausch innerhalb des Netzwerks statt

SELBTSEINSCHÄTZUNG:

DAS NETZWERK VON 75% DER ACCELERATOREN ERGÄNZT DAS INTERNE KNOW-HOW OPTIMAL

Es ist eine kontinuierliche Öffnung der Acceleratoren für engere Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern zu beobachten, um Synergien zu Nutzen, mehr Kreativpotential zu heben und eine Professionalisierung voranzutreiben. Kooperationen mit Wettbewerbern des Trägerunternehmens werden bisher allerdings weitgehend vermieden



DAS NETZWERK EINES ACCELERATORS WIRD MAßGEBLICH DURCH PERSÖNLICHE KONTAKTE DER ACCELERATOR-MITARBEITER UND -LEITER BESTIMMT



Top Netzwerkpartner

- Investoren
- Start-ups
- Mentoren
- Öffentliche Einrichtungen (z.B. Universitäten)
- Serial Digital Entrepreneurs



Auch wenn der Standort des Accelerator außerhalb von Berlin liegt, wird ein Netzwerkaufbau in Berlin angestrebt, um trotzdem am „Berliner Start-up-Spirit“ zu partizipieren

Handlungsfelder

1. Institutionalisierung des Netzwerks über einzelne Personen hinaus
2. Intensivierung des Wissensaustauschs
3. Öffnung für gemeinsame Investments mit anderen Corporates

III C:

Sonderformen

Neue Experimente, neue Wetten

Sonderformen

Marktdynamik

- Aktuell sind Innovation Labs und Acceleratoren die häufigsten Formen von Digital Innovation Units, die zum Vorantreiben der Digitalen Transformation genutzt werden
- Neben diesen sind immer häufiger auch weitere Instrumente im Werkzeugkasten von CEOs und CDOs zu finden
- Die nebenstehende Auflistung ist naturgemäß unvollständig
- Da jedes etablierte Unternehmen seinen maßgeschneiderten Weg sucht, ist mit weiteren neuen Formen in Zukunft zu rechnen

Company Builder

Vom Unternehmen finanzierte Einheit zum serienmäßigen Aufbau eigener Start-ups

BEISPIEL: LIQUID LABS VON OTTO

Customer Co-Creation Lab

Entwicklung von Innovationen in enger Zusammenarbeit mit Kunden

BEISPIEL: IBM WATSON LAB

Digital Business Unit

Organisationseinheit, die mehreren, meist jungen Geschäftsmodellen eine Heimat gibt

BEISPIEL: MOOVEL VON DAIMLER

Digital Venture Capital

Fonds für Early & Later Stage Investments in Digitalunternehmen

BEISPIEL: TENGELMANN VENTURES



IV: Keine Geling- Garantie für die Zukunft

Viele hilfreiche Rezeptideen für Überzeugungstäter

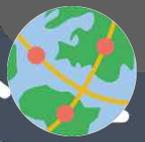
Roadmap für die nächsten 12 bis 36 Monate

Einschätzung der Digital Innovation Units

Viele Digital Innovation Units möchten sich deutlich professionalisieren und die eigene wirtschaftlichen Relevanz für das Trägerunternehmen steigern



Viele Unternehmen beabsichtigen eine Ausweitung ihrer Digitalinitiativen, zunehmend auch auf globaler Ebene



Für die meisten Digital Innovation Units steht der Ausbau ihres Netzwerk an, sowohl im Trägerunternehmen als auch außerhalb. Auch Branchenkooperationen sind zu erwarten



Zukunftserwartungen

„MANCHE LABS HABEN NACH 2-3 JAHREN IHRE AUFGABE ERFÜLLT.“
CDO AUS DER PROZESSINDUSTRIE

„IN 2 BIS 3 JAHREN WERDEN SEHR VIELE DER HEUTIGEN ACCELERATOREN UND INNOVATION ABS WEGEN ERFOLGSLOSIGKEIT GESCHLOSSEN.“
LEITER EINES ACCELERATORS

„WAS IM SILICON VALLEY DIE PRIVATINVESTOREN GESCHAFFEN HABEN, KÖNNEN DIE CORPORATES VIELLEICHT AUCH IN DEUTSCHLAND SCHAFFEN!“
MANAGER EINES ACCELERATORS

Roadmap für die nächsten 12 bis 36 Monate

Unsere Einschätzung

Die Lücke zwischen Lust und Frust ist relativ groß – denn aktuell haben die Digital Innovation Units ihre wirtschaftliche Relevanz noch nicht ausreichend bewiesen. Noch stehen sie unter Welpenschutz. Noch ist die Begeisterung bei den CEOs hoch. Noch werden die Units von dem verführerischen Parfüm des Neuen umgeben. Und noch sind die Controller nicht aller Orten unterwegs, das Input/Output-Verhältnis der Units ernsthaft auf den Prüfstand zu stellen.

Dann könnte es knapp werden: Die meisten Innovation Labs können noch keinen echten Track Record aufweisen. Erfolgsgeschichten über den Aufbau signifikanter Unternehmenswerte sind auch bei Acceleratoren selten. Bisher fehlt den meisten Units damit der ultimative Nachweis des wirtschaftlichen Erfolgs – auch wenn sie auf dem richtigen Weg sein mögen.

Parallel springen immer mehr Unternehmen auf den fahrenden Zug auf. Dies geschieht mit großen Ambitionen und dem Gefühl, mit Lichtgeschwindigkeit Rückstände aufholen zu müssen. Doch dabei wird oft vergessen, dass agile Digital Innovation Units auch Zeit zum Wachsen benötigen.

Viele von uns haben um die Jahrtausendwende ein schnelles Aufblühen und Sterben der digitalen Experimentierstätten in Unternehmen miterlebt. Im aktuellen Boom der Digital Innovation Units wird sich diese Geschichte nur dann nicht wiederholen, wenn es den neuen Innovationsschmieden gelingt, echten wirtschaftlichen Mehrwert für ihre Trägerunternehmen zu generieren.

Wir haben in unseren Forschungsergebnissen viele hilfreiche Rezeptideen für Überzeugungstätter entdeckt – auch wenn es keine einfache Geling-Garantie gibt.



Call to Action

Was ist zu tun?

Vor dem Hintergrund der enormen Herausforderungen der digitalen Transformation für alle etablierten Unternehmen und den vielen positiven Ergebnissen unserer Studie möchten wir vier zentrale Forderungen formulieren:

- I. Mehr Freiheitsgrade und mehr Mut in den Unternehmen aufbringen: „DOUBLE DOWN – OR LET IT BE!“
- II. Mehr radikale und disruptive Innovationsvorhaben in den Fokus nehmen STATT „JUST ANOTHER APP“
- III. Mehr spürbare wirtschaftliche Relevanz schaffen STATT ZUM „AUSHÄNGESCHILD FÜR CEOS“ ZU WERDEN
- IV. Mehr Vernetzung über etablierte Grenzen hinweg STATT DOCH WIEDER IM EIGENEN SUD ZU KOCHEN

Diese Forderungen gelten nicht nur für die Digital Innovation Units, die aktuell in Betrieb sind – auch in Aufbau befindliche Innovationseinheiten und Unternehmen, die mit dem Gedanken spielen, eine derartige Einheit aufzubauen, sind gut beraten, diese Empfehlungen in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.

Stay tuned – es bleibt spannend!

Anhang

Studienbewertungen im Überblick

Innovation Labs

Erfolgsfaktoren	Steuerung	Themen	Einbindung des Unternehmens	Methoden	Skalierung	Netzwerk	Gesamt
★ - ★★★★★	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung durch Top-Management Freiheitsgrade Zielvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Angestrebter Innovationsgrad Themenfokus Auswahlkriterien Auswahlprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit Geschäftseinheiten Interne Kommunikation & Kontaktpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> Methodenauswahl Methodeneinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> Integration der Innovation im Unternehmen Skalierung der Innovation im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit Partnern Zusammenarbeit mit Kunden Vielfalt der Partner 	
Daimler Business Innovation & DigitalLife@Daimler (Daimler)	4,0	3,0	4,0	5,0	5,0	3,0	4,0
Deutsche Bahn d.lab	2,5	3,0	3,5	5,0	3,0	3,0	3,5
Deutsche Bank Digitalfabrik	4,5	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Digital Lab@Hermes	4,0	3,5	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0
eprimo InTraLab	2,5	2,5	3,5	5,0	2,0	3,5	3,0
Evonik Big Data Lab	2,0	2,5	2,0	1,0	4,0	2,0	2,0
Krones Innovation Lab	2,5	3,0	2,5	3,0	2,0	1,5	2,5
KSB Business Innovation Lab	4,5	4,0	2,5	3,0	3,0	3,0	3,5
Lufthansa Innovation Hub	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0
MAN X-Lab	4,0	3,5	3,5	5,0	4,0	4,0	4,0
MHPLab	2,5	2,5	1,5	3,0	2,0	3,0	2,5
mzg minnosphere	3,5	3,5	2,5	3,0	4,0	3,5	3,5
MunichRe THE LAB	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Porsche Digital Lab	3,5	2,5	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0
REHAU Unlimited X	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	4,0	3,0
thyssenkrupp Innovation Garage	4,5	4,5	4,5	5,0	2,0	3,0	4,0
W&W Digital GmbH (Wüstenrot & Würtembergische)	2,5	3,5	1,0	5,0	4,0	4,0	3,5
Durchschnitt	3,5	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0

Studienbewertungen im Überblick

Acceleratoren

Erfolgsfaktoren ★-★★★★★	Steuerung	Themen & Start-ups	Einbindung des Unternehmens	Programm	Skalierung	Netzwerk	Gesamt
	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung durch Top-Management Freiheitsgrade Zielvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Angestrebter Innovationsgrad Themenfokus Auswahlkriterien Auswahlprozess 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit Geschäftseinheiten Interne Kommunikation & Kontaktpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> Programmstruktur Finanzielle Leistungen Materielle Leistungen Immaterielle Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> Integration der Start-ups & Innovationen ins Unternehmen Skalierung der Start-ups & Innovationen Optionen für weitere Zusammenarbeit & Exits 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit mit Externen Vielfalt des Netzwerks 	
Airbus BizLab	2,5	4,0	3,5	3,0	2,0	3,0	3,0
Allianz X	5,0	3,5	1,5	4,0	4,0	4,0	3,5
AXA Innovation Campus	3,5	3,5	3,0	3,0	3,0	4,0	3,5
Axel Springer Plug and Play	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
comdirect Start-up Garage	3,5	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0
e.on :agile accelerator	3,5	3,5	2,5	3,0	2,0	4,0	3,0
Media-Saturn SPACELAB Tech Accelerator	4,0	3,5	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0
METRO Accelerator	2,5	4,0	3,0	4,0	2,0	4,0	3,5
Microsoft Accelerator	4,0	3,5	3,0	4,0	3,0	4,0	3,5
Plug and Play STARTUP AUTOBAHN	4,0	4,5	2,0	4,0	3,0	4,0	3,5
ProSiebenSat.1 Accelerator	4,5	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0
SAP DATA SPACE	4,5	4,0	3,0	4,0	2,0	4,0	3,5
SBB Startup Programm	3,5	3,5	3,0	4,0	4,0	4,0	3,5
Swiss Life Lab	3,5	3,5	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0
Telefonica Wayra	2,5	3,5	1,0	3,0	3,0	3,0	2,5
Telekom hub:raum	3,0	3,5	1,5	3,0	2,0	3,0	2,5
Viessmann WATTx	4,5	4,5	3,0	3,0	2,0	4,0	3,5
Durchschnitt	3,5	3,5	2,5	3,5	3,0	3,5	3,5

Auszeichnungen 2017

Hintergrund

Das Studienteam von CAPITAL und Infront war von den Aktivitäten der etablierten Unternehmen und ihren Innovationsinitiativen beeindruckt. Daher entstand in der Diskussion der Ergebnisse die Idee, besondere Leistungen auch nach außen sichtbar auszuzeichnen.

Zur Auswahl wurden sechs Erfolgsfaktoren mit 18 Detailkriterien herangezogen. Die Gesamtergebnisse zeigen klare Muster, liegen aber in Einzelfällen so nahe beieinander, dass Nachkommastellen den Ausschlag geben. Zudem sind die Bewertungen von Menschen gemacht und somit nicht frei von subjektiven Einschätzungen.

Die Auszeichnungen für Deutschlands „Beste Digital-Labore“ bzw. „Beste Inkubatoren/Acceleratoren“ werden erstmals am 21. Juni 2017 in Berlin von CAPITAL vergeben.

Auszeichnungen 2017



Innovation Labs

- Industrie
 - Daimler
 - thyssenkrupp
 - MAN
- Services
 - Lufthansa
 - Deutsche Bank
 - W&W Gruppe
- Newcomer
 - KSB



Inkubatoren & Acceleratoren

- TIMES Branchen
 - Axel Springer
 - ProSiebenSat1
 - Microsoft
- Klassische Branchen
 - Allianz
 - Viessmann
 - Axa
- Newcomer
 - SAP

Über Capital

Wer wir sind

- CAPITAL bestimmt seit mehr als 50 Jahren den Wirtschaftsjournalismus in Deutschland
- Seit jeher basiert die Reputation der Marke auf den Säulen: Top-Kompetenz im Bereich Geldanlagen sowie Kreativität und analytische Substanz in Reportagen über Unternehmen, die Weltwirtschaft sowie die großen Trends in unserer Gesellschaft
- CAPITAL interpretiert diese Tradition neu – unter dem Claim „Wirtschaft ist Gesellschaft“. Mit hochwertigem, modernem Layout und preisgekrönter Bildsprache. Mit diesem Konzept ist CAPITAL das meistgelesene Wirtschaftsmagazin Deutschlands (AWA 2016)
- CAPITAL erzählt überraschende Geschichten aus ungeahnten Perspektiven. Dabei wird Wirtschaft nicht national gefasst, sondern immer als ein globales System. CAPITAL sieht und erklärt das große Ganze
- Mehr Informationen unter: www.capital.de

Die Inhalte

- Das Heft gliedert sich in drei Teile: Welt der Wirtschaft, Invest und Leben – denn der Dreiklang von CAPITAL lautet Geld verdienen, Geld vermehren und Geld ausgeben
- Welt der Wirtschaft: Wirtschafts- und Gesellschaftsthemen aus 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**, gegründet 2004 in Hamburg, geführt von vier Partnern, mit heute etwa 30 Mitarbeitern
- **Ausgehend von 'digitalen' Branchen** wie Telekommunikation, IT und Medien beraten wir heute **branchenübergreifend** Konzerne und den Mittelstand in Deutschland und Europa
- Ein wesentlicher Schwerpunkt ist die **Digitalisierung** – von der Strategie bis zur Umsetzung und Transformation – aktuell in neun Branchen, u.a. Utilities, High Tech, Automotive, Maschinenbau, Financial Services, ...
- Wir entwickeln **digitale Geschäftsstrategien und -modelle** mit unserer einzigartigen Methode der ‚Fünf apokalyptischen Reiter‘, wir verfolgen einen **geschäftsmodellzentrierten Ansatz der Digitalen Transformation** und wir unterstützen unsere Klienten bei **Design, Aufbau und Betrieb** von **Digital Innovation Units**
- Mehr Informationen unter: www.infront-consulting.com

Unser Digitalportfolio

	EcoSystem Mapping		Innovation Labs
	Geschäftsmodellstrategie & -innovation		Scaling Cells
	Digitalisierungs-Roadmap		Co-Created digital Growth
	Minimal Viable Organisation		Organisational Enabling
	Digital Vision & Mission		Venture Scanning ...

Aktuelle Auszeichnungen

- Capital/WGMB Okt. '15
- brand eins/STATISTA Ranking Mai '17
- Wirtschaftswoche Nov. '16



Impressum

Herausgeber

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

Projektleiter

Thomas Sindemann, Fatima Lara Ansari

Auswertung & Gestaltung

Lea-Theresa Münch, Sinja Rathje

Wissenschaftliche Begleitung

Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin

Interviewer

Thomas Sindemann, Joerg Heydecke, Frank Deburba, Robert E. Neurohr, Fatima Lara Ansari, Thomas Heise, Jakob Sittel, Jakob Knolle, André Thieme, German Ramirez, Horst von Buttlar, Nils Kreimeier

Veröffentlichung

Juni 2017

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 Management & Consulting GmbH. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Infront Management & Consulting GmbH

