

Lucas Sauberschwarz | Lysander Weiß

# ***DAS COMEBACK DER KONZERNE***

*Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen  
den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen*



**+++Kurzfassung+++**

**„Das  
relevanteste  
Innovationsbuch  
des Jahres!“**

Stefan Heidrich  
General Manager  
Maybelline NY,  
L'Oréal

**Vahlen**

# ***Ein Blueprint für umsetzbare Innovationen im Konzernumfeld***

65% der CEOs großer Unternehmen haben Angst davor, im Innovationswettbewerb von disruptiven Start-ups überholt zu werden. Die vermeintliche Lösung: die Methoden der Start-ups kopieren. Doch dies ist eine fatale Fehlentscheidung, denn Konzerne sind keine Start-ups! Und so scheitern die meisten Ideen, und Innovation wird zur Frustration. Warum ist das so? Und wie sieht eine Lösung aus, mit der große Unternehmen kundenzentriert und erfolgreich innovieren können? Die Antwort ist der 5C-Prozess für effiziente Innovation. Damit schließen die Autoren eine Lücke in der praxisorientierten Innovationsliteratur – und bringen die Lust auf Innovationen zurück in die Konzerne!

***„Ein Muss für jeden Innovationsverantwortlichen!“***

Prof. Dr. Nicolas Burkhardt,  
Professor für Innovation, Change & Leadership

***„Der Weg zum erfolgreichen Innovationsmanagement ist lang – dieses Buch ist die Abkürzung.“***

Markus Keller, Senior Vice President,  
Innovation Management, Deutsche Telekom AG

***„Wer die hier beschriebene Methodik einmal in der Praxis erlebt hat, wird das Buch vor der Konkurrenz verstecken!“***

Dr. Carsten Stöcker, World Economic Forum,  
Global Future Council-Member

***„Eine Anleitung für Großunternehmen zur Disruption der Disruptoren.“***

Prof. Dr. Andreas Eckhardt,  
German Graduate School of Management and Law (GGS)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>DAS IST ZWAR EINE GUTE IDEE, ABER...</b>	<b>4</b>
<b>„INNOVATE OR DIE“: EFFIZIENTE INNOVATIONEN STATT INEFFIZIENTE START-UP-DENKE</b>	<b>6</b>
<b>EFFIZIENTE INNOVATION MIT KUNDENFIT UND TRAKTION</b>	<b>9</b>
<b>VON DER THEORIE ZUR PRAXIS EFFIZIENTER INNOVATION</b>	<b>17</b>
<b>EFFIZIENTE INNOVATION MIT DEM 5C-PROZESS</b>	<b>21</b>
<b>DIE „INNOVATIONSMASCHINE“: EFFIZIENTE INNOVATION IM GROSSUNTERNEHMEN</b>	<b>26</b>
<b>DIE IMPLEMENTIERUNG EFFIZIENTER INNOVATION IM GROSSUNTERNEHMEN</b>	<b>31</b>
<b>DIE AUTOREN</b>	<b>33</b>



... der Business Case ist zu klein.

... das entspricht nicht der Unternehmensphilosophie.

... das ist nicht unsere Aufgabe.

... wir haben keine Kompetenz dafür.

... das kann nicht funktionieren.

... dafür haben wir nicht die Ressourcen.

... das geht rechtlich nicht.

... wir haben jetzt keine Zeit für Ablenkungen

... es skaliert nicht.

... das kauft keiner.

... unsere Branche funktioniert anders.

## Das ist zwar eine gute Idee, aber ...

... das ist zu risikoreich.

... dafür haben wir nicht die Leute.

... das habe ich auch schon probiert.

... das ist noch zu weit weg.

... ist das wirklich nötig?

... wir haben kein Budget dafür.

... geht das auch ohne Investment?

... das kommt bei den Investoren nicht gut an.

... wo ist der Impact?

... es ist nicht der richtige Zeitpunkt.



...Diese Liste könnten Sie sicherlich beliebig fortführen. Kein Wunder, dass sich Mitarbeiter in einem Konzern fühlen, als säßen sie in einem starren „Tanker“ fest. Denn wie soll unter diesen Voraussetzungen schnell und erfolgreich auf gesellschaftliche Veränderungen, neue Technologien und veränderte Kundenbedürfnisse reagiert werden? Und ist dieser „Tanker“ zukünftig überhaupt noch in der Lage, mit all den „Start-up-Schnellbooten“ mitzuhalten?

**In der Folge geht der Blick großer Unternehmen heutzutage immer häufiger in Richtung Silicon Valley.** Schließlich scheinen dort, wie am Fließband, erfolgreiche Start-ups wie Uber, Airbnb, Dropbox oder Pinterest zu entstehen. Viele große Unternehmen haben bereits vor Jahren begonnen, die Innovationsmethoden erfolgreicher Start-ups für die eigene Innovationsentwicklung zu verwenden. Das Problem dabei: Kundenzentrierte Methoden wie Design Thinking oder Lean Startup lassen sich in Großunternehmen zwar anwenden, doch ein großes Unternehmen ist eben kein Start-up! Und so lassen sich Ideen, die mithilfe dieser Start-up-Methoden erarbeitet werden, im Großunternehmen in der Regel nicht umsetzen. Die Komplexität des Unternehmens ist dafür einfach zu groß. Das Resultat: Innovation wird zur Frustration und als vermeintliche Lösung vermehrt in separate Einheiten ausgelagert, deren Wertbeitrag für den Konzern einfach nicht signifikant genug ist. Statt strategisch neue, signifikante Opportunities zu bearbeiten, verkommt Innovation so oftmals zum Innovationstheater.

Bei der Lösungssuche für diese Problematik haben wir uns gefragt: **Was wäre, wenn nicht der Konzern das Problem ist, sondern die Ideen?** Und wie können Innovationen entwickelt werden, die „ohne Wenn und Aber“ erfolgreich in großen Unternehmen umgesetzt werden? Denn eigentlich haben doch etablierte Unternehmen die besten Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen: Ressourcen, Know-how, Kunden, Kontakte und starke Marken. Warum nur schaffen sie es nicht, diese zu nutzen?

In über sechs Jahren theoretischer und praktischer Forschung haben wir untersucht, warum aktuelle, kundenzentrierte Methoden wie Design Thinking und Lean Startup, oder die Auslagerung von Innovation in separate Einheiten wie Innovation Hubs, Labs & Co., in großen Unternehmen keinen signifikanten Effekt erzielen. Und wie eine neue Methodik aussehen muss, mit der große Unternehmen nicht nur kundenzentriert, sondern auch erfolgreich innovieren können.

Das Ergebnis ist der im Folgenden kurz beschriebene **5C-Prozess® für effiziente Innovation.** Diesen haben wir mit Erfahrungen aus über 50 Projekten in mehr als 20 Branchen stets weiterentwickelt und getestet. Ziel ist es, Innovationen in etablierten Unternehmen wieder zu einem strategischen Tool für zukünftige Unternehmenserfolge zu machen. Entscheidungsträger in Großunternehmen und im Mittelstand sollen in Bezug auf ihre internen Innovationsherausforderungen und externen, häufig disruptiven Bedrohungen sensibilisiert und mit den notwendigen Werkzeugen und Methoden ausgestattet werden, um diesen erfolgreich zu begegnen. So können große Unternehmen den Innovationswettkampf gegen disruptive Start-ups gewinnen.

# INNOVATE VATE OR DIE

**„INNOVATE OR DIE“:  
EFFIZIENTE INNOVATIONEN STATT  
INEFFIZIENTE START-UP-DENKE**

Innovation ist für etablierte Unternehmen heutzutage überlebenswichtig: Immer schnellere Innovationszyklen und Konkurrenz aus konvergenten und neuen Industrien sorgen dafür, dass die Lebenserwartung der 500 größten, öffentlich gelisteten Unternehmen inzwischen bei nur noch 18 Jahren liegt – statt bei 60 Jahren wie in der Mitte des 20. Jahrhunderts. 90 Prozent der Fortune-500-Firmen aus dem Jahr 1955 sind heute aus der Liste verschwunden. Folgerichtig haben 65 Prozent der CEOs globaler Großunternehmen Angst, von disruptiven Start-ups überholt zu werden.

### **Wie sind erfolgreiche, etablierte Unternehmen in solch eine „defensive“ Situation geraten?**

Und werden alle als „starre Tanker“ wahrgenommenen Konzerne jetzt tatsächlich von weitaus erfolgreicherem „Schnellbooten“ überholt? Was tun sie aktuell dagegen, warum braucht es neue Lösungen, und was müssen diese erfüllen?

Im Gegensatz zu früher, als Innovation insbesondere für Technologie- und Konsumgüterfirmen im Fokus stand, können Innovationen heute ihre Wirkung als Wachstumsgarant und Umsatzbeschleuniger in sämtlichen Branchen entfalten, wie es in einer globalen PWC-Innovationsstudie heißt. **Ohne bzw. mit zu geringer Innovationskraft scheinen Wachstumsziele kaum noch erreichbar.** Die Rolle von Innovationen hat sich im Verlauf vom 20. zum 21. Jahrhundert jedoch stark gewandelt. Im 20. Jahrhundert folgte das „Leben“ von mittelständischen und großen Unternehmen meist einem einfachen Prinzip, nämlich patentbasierten Produktinnovationen von Pionieren und Erfindern bzw. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Diese waren die Basis vieler Unternehmen und machten sie über Jahre groß und erfolgreich. Start-ups des 21. Jahrhunderts folgen diesem Prinzip nicht mehr. Mit Methoden wie Design Thinking oder Lean Startup entwickeln sie kundenzentrierte Innovationen nach den Wünschen der Kunden auf der „grünen Wiese“, um dann die neuen Unternehmen um diese Innovationen herum aufzubauen.

**Auf diese Weise greifen Start-ups etablierte Märkte und Unternehmen an.** Ohne Rücksicht auf bestehende Kernkompetenzen und Geschäftsmodelle können die Start-ups schneller, günstiger und kundenorientierter innovieren. Diesen Vorteil nutzen sie, um etablierte Unternehmen und Märkte anzugreifen und zu zerstören bzw. zu erobern – sprich: zu „disruptieren“. Dabei beschränken sich die disruptiven Start-ups nicht mehr nur auf klassische Produktinnovationen, sondern fokussieren sich vorzugsweise auf ganz neue Services und Geschäftsmodelle, die meist auf Basis neuer, digitaler Technologien basieren, in denen Großunternehmen teilweise (noch) keine Kernkompetenzen haben.

Für die Großunternehmen ist diese neue, disruptive Konkurrenz ein Problem. Gegen die Welle der Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen und kundenzentrierten (digitalen) Services und Produkten bieten Patente alleine in der Regel keinen Schutz mehr. Statt im bekannten Spiel mit klaren Gegnern und Regeln müssen die etablierten Unternehmen also plötzlich gegen neue Gegner mit neuen Regeln antreten, sodass die alten Taktiken wertlos werden.



**Als Folge greifen Großunternehmen vermehrt zu den Methoden der Start-ups** und versuchen so, das neue Spiel mitzuspielen. So werden auch dort nun neue Innovationen mit „Customer Centric Design“ auf der grünen Wiese entwickelt. In den klassischen Strukturen eines Großunternehmens können diese Ideen allerdings im Gegensatz zu den Start-ups nicht auf einer grünen Wiese umgesetzt werden, sondern stoßen dort schnell an ihre Grenzen. Das eigentlich erfolgreiche „Brownfield“ der Unternehmen mit den vorhandenen Ressourcen, Prozessen, Strukturen und verschiedensten Stakeholdern wird so zu einer Umsetzungsbarriere, an der die meisten kundenzentrierten Ideen scheitern oder bis zur Unkenntlichkeit verändert werden. So bleiben den Großunternehmen scheinbar nur inkrementelle Produktverbesserungen, während Start-ups die Hoheit auf radikale oder sogar disruptive Innovationen haben.

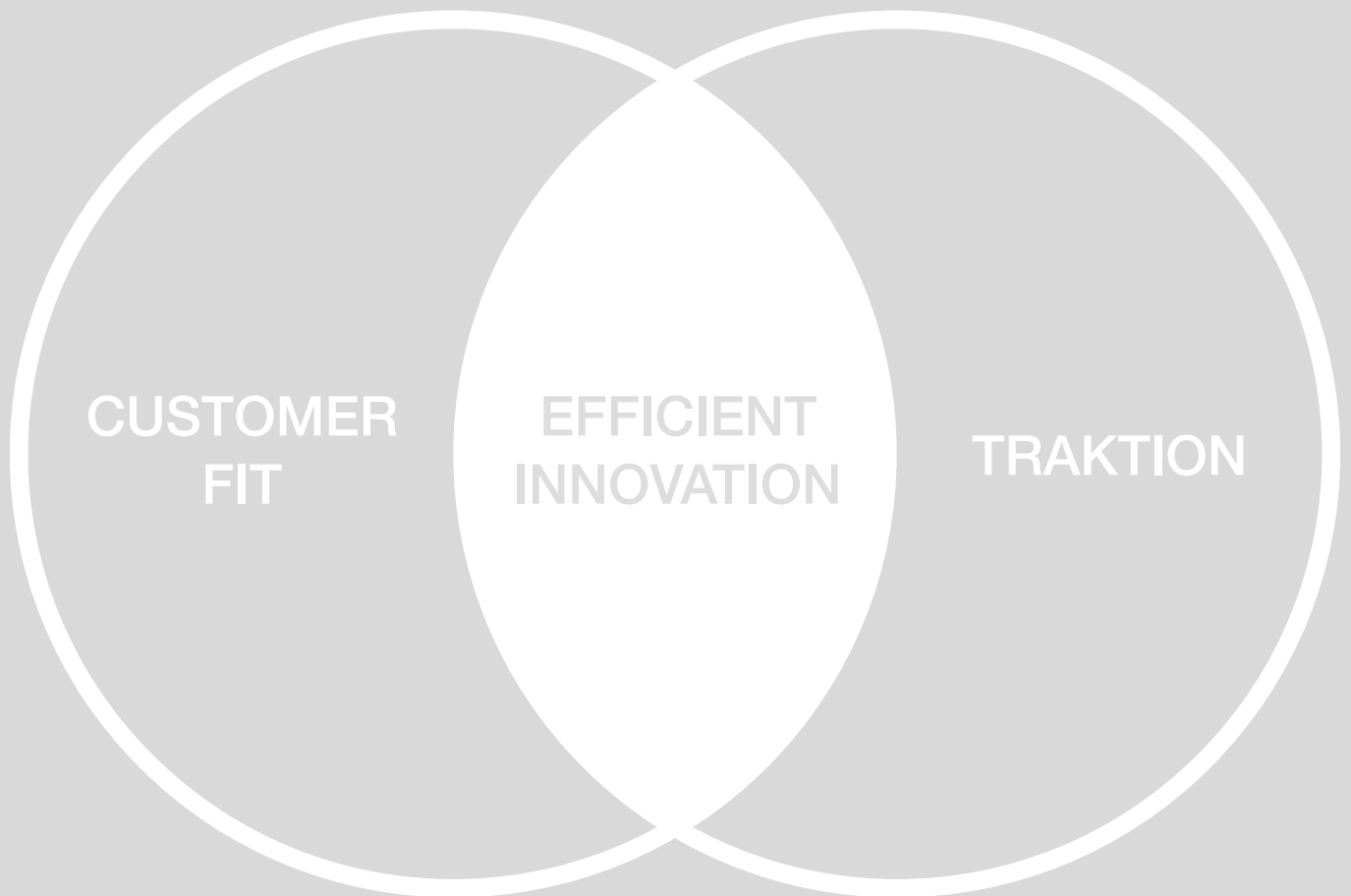
Doch zum Glück scheint es eine Lösung für dieses Innovationsdilemma zu geben, wie sie auch der „Erfinder“ der Disruptionstheorie, Clayton Christensen, beschreibt: Nicht nur die Ideensuche, sondern auch die Umsetzung der kundenzentrierten und möglichst disruptiven Innovationen werden auf die grüne Wiese ausgelagert. Innovation findet statt im Brownfield des Großunternehmens in separaten Einheiten wie Innovation Hubs, Inkubatoren oder Future Labs statt.

Doch diese vermeintliche „Innovator’s Solution“, bei der Großunternehmen wie Start-ups agieren, ist leider eine fatale Fehlentscheidung. Da in den separaten Einheiten die Stärken des Kerngeschäfts naturgemäß keine Rolle mehr spielen, entsprechen die Erfolgchancen ungefähr denen der Start-ups, gegen die man nun konkurriert. Und auch wenn die immer gleichen (angeblichen) Erfolgsmodelle wie Uber, Tesla oder Airbnb gerne darüber hinwegtäuschen: Die Erfolgchancen sind sehr gering. Die Chance, mit einem neuen Unternehmen einen für Großunternehmen signifikanten Wertbeitrag von z.B. mindestens 100 Millionen USD zu erreichen, liegt laut einer Bain-Studie bei 1:500, für einen Wertbeitrag von 500 Millionen USD und langfristiges, profitables Wachstum sogar nur bei 1:17.000!

In der Start-up-Branche ist das kein Problem, da Start-ups zu Beginn wenig zu verlieren haben und auch mit einer Größe von wenigen Millionen Euro Umsatz oft schon als erfolgreich gelten. Mit geduldigen Wagniskapitalgebern (VCs) überstehen sie zudem auch lange, unprofitable Durststrecken, wie das Beispiel von „Uber“ zeigt. Wenn Großunternehmen sich jedoch auf diese Erfolgsquote verlassen, geht es plötzlich um das Überleben von Milliardenunternehmen mit entsprechender Verantwortung gegenüber Investoren, die eben keine Wagniskapitalgeber sind, sowie Kunden, Mitarbeitern, Partnern und schlussendlich der gesamten Volkswirtschaft.

Daraus ergibt sich die aktuelle und zukünftige Herausforderung für Großunternehmen: Neue Innovationsmethoden müssen die Lücke zwischen inkrementeller, aber umsetzungsstarker Innovation im Kerngeschäft auf der einen Seite und disruptiver, aber umsetzungsschwacher Innovation in Start-ups bzw. separaten Einheiten auf der anderen Seite schließen.





**EFFIZIENTE INNOVATION MIT  
KUNDENFIT UND TRAKTION**

Im Gegensatz zu den aktuell verwendeten Start-up-Methoden ist die Hauptaufgabe künftiger Innovationsmethoden neue, kundenzentrierte Innovation mit vorhandener Umsetzungsstärke zu verbinden. Wenngleich das Mantra des Design Thinkings, die Kundenzentrierung, überaus wichtig ist, genügt diese allein nicht, um signifikante Innovationserfolge zu verwirklichen. Diese sind erst dann erreicht, wenn die kundenzentrierte Innovation auch langfristig im Markt akzeptiert ist und einen signifikanten Wertbeitrag für das Unternehmen erwirtschaftet. **Eine für ein Großunternehmen erfolgreiche Innovation muss also neben dem Kundenfit auch eine hohe Traktion erreichen. Wir nennen dies „effiziente Innovation“.** Kurz gesagt:

*Effiziente Innovation = Kundenfit + Traktion*

Klar ist: **Ohne Kundenfit geht es nicht.** Der Wettbewerb auf dem immer globaleren Markt nimmt zu und Unternehmen können es sich schlichtweg nicht mehr leisten, Kundenbedürfnisse zu ignorieren. Egal ob Energie, Finanzwirtschaft, Telekommunikation, Transportwesen oder Logistik: Selbst Branchen, die früher durch starke staatliche Regulierung und Quasi-Monopole klare Angebotsmärkte waren, müssen mittlerweile nicht nur auf die Nachfrage reagieren, sondern diese sogar voraussehen. Hinzu kommt, dass Kunden eine hohe Ausrichtung an ihren Bedürfnissen in anderen Warengruppen, wie z.B. Lebensmittel, Kleidung oder der IT-Branche, längst gewohnt sind, und es heute schlichtweg erwarten – privat wie beruflich. Wenn Amazon Prime eine „Same Day Delivery“ verspricht und Adidas-Schuhe mit eigenen Farben und Mustern individualisiert werden können, dann wird es schwer, Kunden Wartezeiten oder Standardisierung zu vermitteln. Individualisierung, On-Demand-Services, Kundenerlebnisse: Das sind nicht nur Buzzwords! Hierbei handelt es sich um Trends, die sich weiter manifestieren werden.

Diese Erkenntnisse haben kundenzentrierte Innovationsmethoden wie das Design Thinking zu Recht groß gemacht. Es wurde ein Bewusstsein dafür geschaffen, den Kunden bereits zu Beginn des Innovationsprozesses einzubeziehen und ihn stets im Blick zu behalten. Allzu oft wurde früher zuerst intern entwickelt, um dann festzustellen, dass Kunden- und Marktbedürfnisse gar nicht vorhanden oder ganz anders sind.

Aus dieser Perspektive heraus ist der suchende Blick der großen Unternehmen zu den Start-ups verständlich. Dadurch, dass diese ihr Unternehmen um eine kundenzentrierte Idee auf der grünen Wiese aufbauen können – ja sogar müssen –, haben sie insbesondere in den Anfangsjahren eine sehr hohe Kundenzentrierung. Daraus entsteht das Gefühl, dass sie deutlich innovativer sind als die schwerfälligen Großunternehmen. Doch inzwischen wissen wir, dass dies nur *ein* Teil der Gleichung ist, denn die Traktion (bzw. bei Start-ups die Skalierung) gelingt nur in den seltensten Fällen (auch wenn diese Fälle im Gedächtnis bleiben). Nach der oben zitierten Bain-Studie können wir sogar genau festhalten, dass die Chance, neben dem Kundenfit auch eine hohe Traktion zu erreichen, je nach Zielgröße bei gerade einmal 1:17.000 liegt (siehe nachfolgende Abbildung).

Erschwerend kommt hinzu, dass umso mehr attraktive Innovationen um den Kunden wetteifern, je mehr Unternehmen auf der grünen Wiese kundenzentrierte Innovationen entwickeln. Und umso mehr zählt die erfolgreiche Umsetzung bzw. Traktion.

**Für Großunternehmen ist die Traktion entsprechend ein genauso wichtiger Erfolgsfaktor wie der Kundenfit.** Die Traktion beschreibt die Wirkung der Innovation im Markt und damit quasi deren Umsetzungserfolg. Wie viele Menschen oder Unternehmen nutzen die Innovation tatsächlich? Wie groß ist das Wachstum im Markt? Wie viel Umsatz, Gewinn etc. erwirtschaftet die Innovation für das Unternehmen und die Volkswirtschaft?

Für eine erfolgreiche Traktion sind einzigartige und passende Ressourcen und Fähigkeiten notwendig, die im Normalfall über diejenigen von Start-ups hinausgehen bzw. nur mit sehr hohem Aufwand zu erlangen sind. Die Unternehmen brauchen Ressourcen, die im Wettbewerb möglichst wertvoll, selten, schwierig zu imitieren und unersetzbar sind, sowie die Fähigkeiten, diese zu nutzen und zu koordinieren. Im Gegensatz zu Start-ups besitzen etablierte Unternehmen bereits solche Kernkompetenzen, die ihren Unternehmenserfolg möglich gemacht haben. Auch wenn diese sich über den Zeitverlauf verändern, erweitert werden oder wegfallen, ist die Vorstellung sicher nicht abwegig, dass sie bei der Durchsetzung von Innovationen hilfreich sein könnten.

**Doch was genau macht die Traktion aus?** Ein genauerer Blick auf erfolgreiche Großunternehmen zeigt, dass solche „Traktionsfaktoren“, also diejenigen Stärken, die Wettbewerbsvorteile für Innovationen sein können, meist in den folgenden Kategorien zu finden sind: Netzwerke, Markenstärke, Ressourcen, Kunden & Märkte sowie Strukturen & Prozesse.

Netzwerk	Marke	Ressourcen	Kunden & Märkte	Strukturen & Prozesse
Wettbewerber	Bekanntheit	Maschinen	Kontaktdaten	Kundenservice
Start-ups	Follower	Software	Händler	Herstellung
Universitäten	Kampagnen	Gebäude	Globale Präsenz	Qualitätssicherung
Forschungsinstitute	Vertrauen	Filialen	Lokale Fertigung	Entscheidungsklarheit
Gesetzgeber	Botschafter	Mitarbeiter	Empfeher	Mitarbeiterentwicklung
Regulatoren	Influencer	Spezialwissen	Ambassadoren	Genehmigung
Pressekontakte	Sponsorships	Patente / IP	Testimonials	Einkauf
...	...	...	...	...

**Netzwerke:** Der Begriff bezieht sich dabei sowohl auf den Zugang zu Wettbewerbern und Zulieferern als auch auf wertvolle Kontakte zu Politik, Forschung und anderen Institutionen. Diese „Partnerbeziehungen“ ermöglichen es z.B., Innovationen auch in stark regulierten Märkten durchzusetzen, mit anderen Unternehmen und Universitäten in Open Innovation gemeinsam an Innovationen zu arbeiten und sich gegenseitig zu ergänzen, von Grundlagenforschung zu profitieren oder auch möglicher Kritik bereits im Vorfeld zu

begegnen. So profitieren Automobilhersteller beispielsweise von gemeinsamen Forschungsprojekten, Energieversorger und Finanzdienstleister von Verbindungen in die Politik oder große Beratungen von Verbindungen in alle Führungsetagen. Im Gegensatz dazu sieht man beispielsweise an Uber und Airbnb, wie schwierig es ist, eine Idee ohne etabliertes politisches Netzwerk durchzusetzen: Verbote in verschiedenen Ländern und Städten machen den Services auch heute, nach vielen Jahren, immer noch einen Strich durch die Rechnung und verhindern in einigen Märkten sogar gänzlich die Durchsetzung der innovativen Geschäftsmodelle.

*Markenstärke:* Markenstärke bezeichnet nicht nur die Bekanntheit, die mit entsprechenden Finanzmitteln gegebenenfalls auch von Start-ups gekauft werden kann. Viel wichtiger sind Vertrauen und bewährte Kommunikation sowie die damit einhergehende Überzeugung von „Gatekeepern“. Dies können z.B. Ärzte, Ladeninhaber oder Finanzberater sein, die bei der Empfehlung von Produkten und Services wenig Risiko eingehen wollen und auf bewährte Marken setzen. Das ist insbesondere für sensitive Lebensbereiche wie Finanzen und Gesundheit, aber auch bei anspruchsvollen Kategorien wie Luxusartikeln oder Reisen relevant. Selbst in „simplen“ Branchen wie Unterhaltung und Spielwaren zeigt sich der Vorteil von Markenstärke. So konnte sich LEGO dank seiner erfolgreichen Marke immer neue Geschäftsfelder wie Filme, Freizeitparks und Videospiele aufbauen, und bietet inzwischen mit dem LEGO Serious Play Kit sogar erfolgreich Kreativworkshops für Geschäftskunden an.

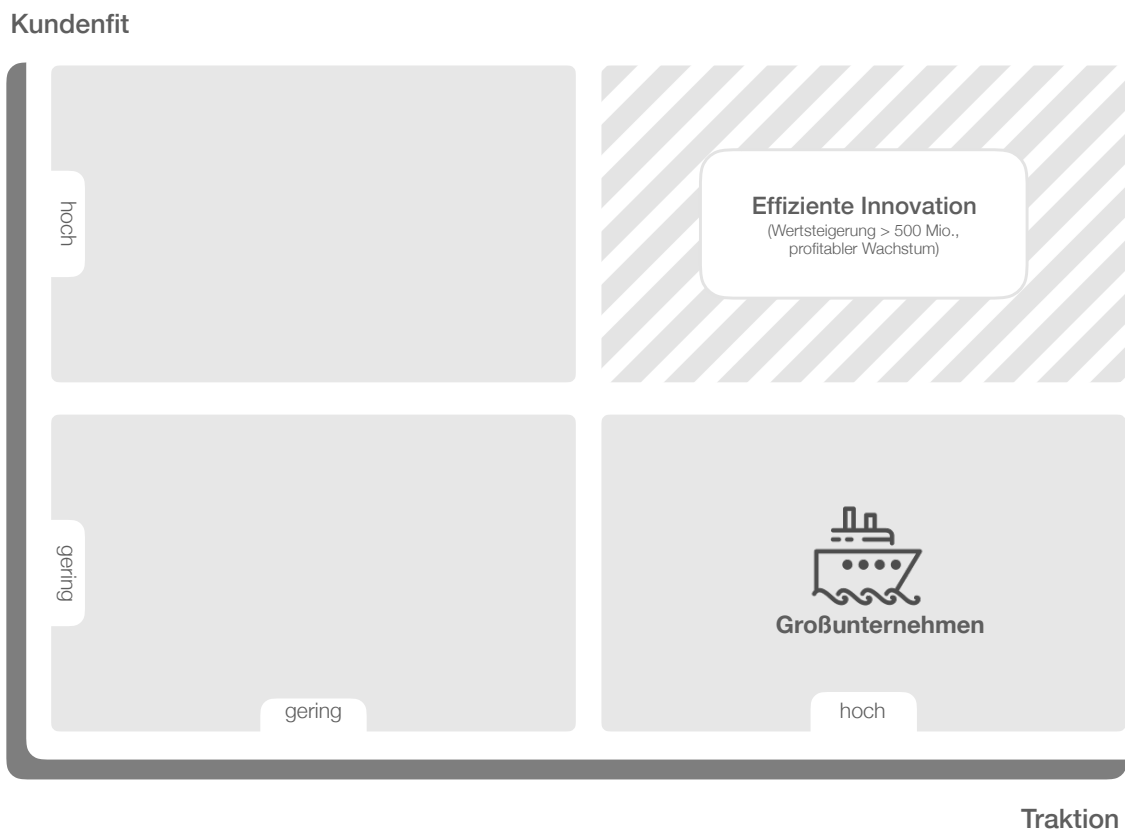
*Ressourcen:* Die vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens sind sicherlich der vielschichtigste Faktor für die Traktion. Egal ob Know-how, IP, Mitarbeiter, Produktionsmaschinen oder andere physische und virtuelle Güter: Viele davon sind selbst mit hohen Finanzmitteln nur schwierig zu beschaffen. Insbesondere Wissen ist oftmals in Form spezialisierter Expertenteams innerhalb der Unternehmen verankert und kann von neuen Unternehmen nur schwer aufgebaut werden. Komplexere Innovationen mit hohem Potenzial sind ohne jahrelang gewachsene Ressourcen kaum zu bewältigen. IBM kombiniert beispielsweise in seiner „Smarter Cities“-Initiative das Wissen aus unzähligen IT-Projekten mit Städten und Kommunen mit den bereits im Unternehmen vorhandenen Konnektivitätsservices und Sensortechnologien. So konnte das Unternehmen für die Stadt Stockholm als Alternative zu einem 1 Mrd. USD teuren Tunnel ein intelligentes, incentiviertes Verkehrsleitsystem schaffen, das ohne jegliche Bauzeit und zu 1/10 der Kosten die Verspätungen durch Staus um 50 Prozent reduzierte. In 2015, knapp 10 Jahre nach der Gründung von „Smarter Cities“, konnte die Geschäftseinheit durch die Umsetzung komplexer Innovationen in verschiedenen Metropolen der Welt ca. 10 Milliarden USD an Umsatz für IBM beitragen. Dies sind Größen, von denen aktuelle Internet-of-Things-Start-ups kaum zu träumen wagen.

*Kunden und Märkte:* In vielen Branchen sind bestehende Kundenbeziehungen und Märkte der relevanteste Erfolgsfaktor: Rein internetbasierte Angebote können noch relativ leicht global angeboten werden – sind aber auch entsprechend schnell kopierbar. Physische Produkte und persönliche Services hingegen brauchen eine weitreichende Infrastruktur, um am Ende auch tatsächlich die Kunden zu erreichen. Zudem konkurrieren sämtliche Angebote um eine begrenzte Menge an Zeit, Geld und Kunden. Ein passendes Beispiel sind hier die gehypten Finanz-Start-ups (Fintechs): Mit automatisierter, softwarebasierter Investmentberatung machen in den USA z. B. Betterment, FutureAdvisor und Wealthfront von sich reden. Diese „Robo-Advisor“-Start-ups sind seit 2010, respektive 2011 am Markt. Das etablierte Finanzunternehmen Vanguard entschied sich in 2015 nach zweijährigen Tests, seinen Kunden ein ähnliches Produkt anzubieten. Im Gegensatz zu den Start-ups griff es aber dabei auf seine Kernkompetenzen zurück und setzte z.B. seine Finanzberater als optionale telefonische Helfer ein. Das Unternehmen konnte den neuen Service ohne großen Mehraufwand seinen Millionen von Kunden anbieten. Ende 2015 verwaltete das Unternehmen 31,3 Milliarden USD mit dem Robo-Advisor – und damit mehr als die drei genannten Start-ups zusammen.

*Strukturen und Prozesse:* Diese sind heutzutage oftmals der Inbegriff von Innovationsbarrieren in großen Unternehmen. Doch in Wirklichkeit sind es die Geheimwaffen im Innovationswettkampf. Selbst wenn eine zu hohe Bürokratisierung oder zu geringe Flexibilität Innovationen erschwert, lohnt es sich, diese Faktoren einzubeziehen. Schließlich ermöglichen sie nicht nur eine schnelle Skalierung und das einfache „Hochfahren“ für den Roll-out von Produkten und Services, sondern auch eine hohe Qualität sowie optimierte Logistik- und Organisationsprozesse bei geringstmöglichen Kosten. Diese Strukturen und Prozesse in neuen Unternehmen aufzubauen ist langwierig und schwierig. Nicht von ungefähr schaffen viele der umjubelten Crowdfunding-Produkte es nie in die Massenproduktion, denn der Teufel liegt im Detail. Der berühmte „Coolest Cooler“, ein Rekordprojekt mit 13 Millionen USD Finanzierung von der „Crowd“, wurde nach vielen Verspätungen nur an einen Teil der Investoren ausgeliefert. Das Unternehmen war schlichtweg nicht gut genug auf die Massenproduktion vorbereitet, hatte keine Finanzreserven und keine skalierbaren Strukturen und Prozesse, um Zehntausende von Kunden zu bedienen. Auch Pebble, eines der ersten Smartwatch-Unternehmen, wurde 2016 aufgrund hoher Schulden aus unprofessioneller Massenproduktion deutlich unter Wert verkauft. Und selbst ein Blick auf Tesla offenbart die Skalierungsproblematik vieler Start-ups: Das Unternehmen hat (gefühlte) einen jahrelangen Vorsprung vor den Automobilkonzernen, die erst jetzt langsam aus ihrem Dornröschenschlaf erwachen. Und dennoch: Jetzt, wo der Schalter umgelegt ist, droht Tesla dauerhaft zum Nischenanbieter zu werden. Wie auf „Knopfdruck“ haben die etablierten Hersteller unzählige neue Elektrofahrzeuge angekündigt und werden diese in den nächsten Jahren in vermutlich bedeutend höheren Stückzahlen ausliefern als Tesla. So konnte Volkswagen innerhalb eines halben Jahres entscheiden, eine eigene Batteriefabrik zu bauen und ein komplettes Werk auf

Elektrofahrzeuge umzustellen – Strukturen und Prozesse, für die Elon Musk jahrelang kämpfen und Gelder einsammeln musste. Und dabei ist Tesla mit seinem Fokus auf den Aufbau von Prozessen und physischen Ressourcen bereits ein Ausnahmefall, der zumindest Chancen hat, irgendwann profitabel zu werden. Die etablierten Unternehmen aber können schnell Millionen von Autos in hoher Qualität bauen und müssen „nur“ die fehlenden Technologien ergänzen, um den neuen Markt mit eigenen Innovationen aufzurollen.

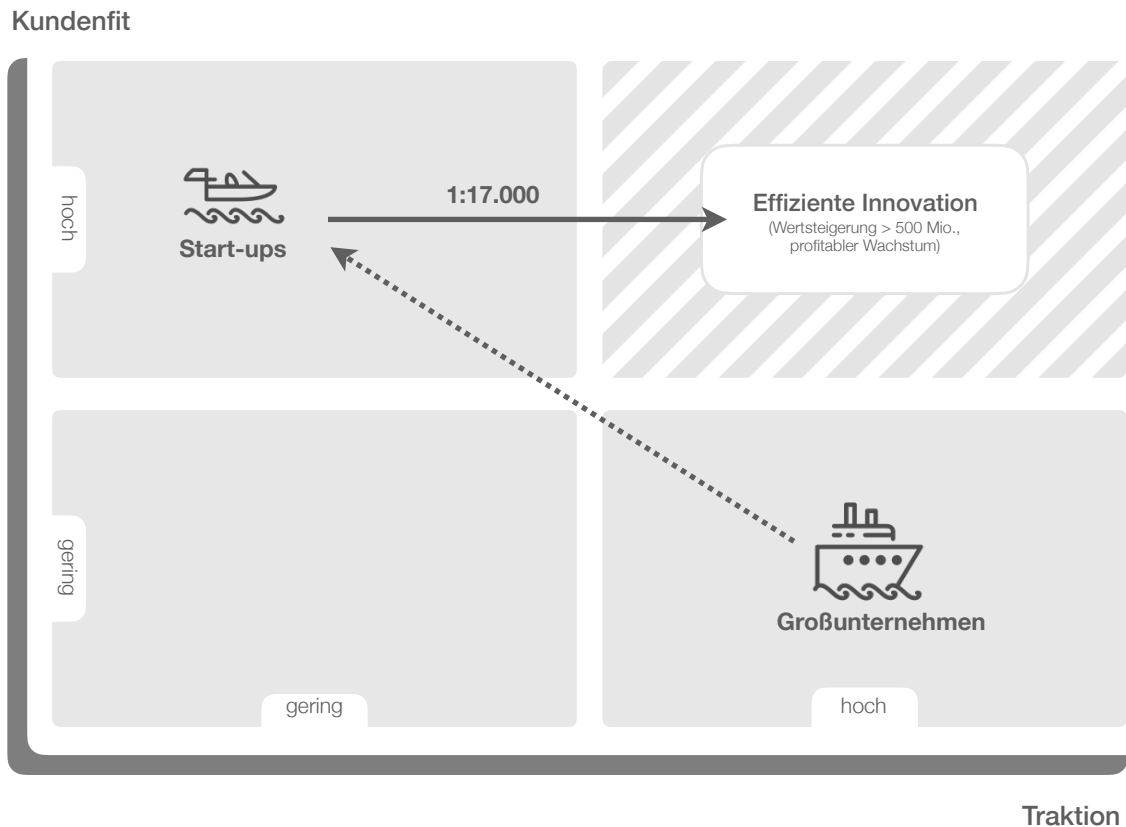
**Wie die Beispiele zeigen, haben Großunternehmen in Bezug auf die Traktion alle Vorteile in der Hand.** Im Gegensatz zu Start-ups verfügen sie bereits über Netzwerke, Markenstärke, Ressourcen, Kunden- und Marktzugang sowie optimierte Strukturen und Prozesse, die für Innovationen genutzt werden können. Die maximale Anzahl an Erfolgsfaktoren für eine hohe Traktion ist also vorhanden.



Das Problem dabei: Die Unternehmen schaffen es nicht, diese Stärken auch für disruptive Innovationen einzusetzen und so einen hohen Kundenfit zu erreichen. Laut Christensen ist es sogar schlichtweg unmöglich, disruptive Innovationen innerhalb des Unternehmens zu entwickeln. Denn die oben genannten Traktionsfaktoren bilden eben das Brownfield des Unternehmens und stehen damit diametral zur grünen Wiese, auf der mit heutigen Methoden kundenzentrierte Ideen und disruptive Innovationen entwickelt werden sollen.

Doch genau dieses Brownfield – das Bündel aus vorhandenen Ressourcen und den Fähigkeiten, diese produktiv einzusetzen – bildet gleichzeitig die größte Chance für Großunternehmen, langfristig

den Innovationswettkampf gegen disruptive Start-ups zu gewinnen. Eigentlich unfassbar also, dass genau diese Erfolgsfaktoren mit den Start-up-Methoden und in Innovation Hubs weitestgehend ignoriert werden und so die Erfolgschancen genauso gering sind wie bei Start-ups.

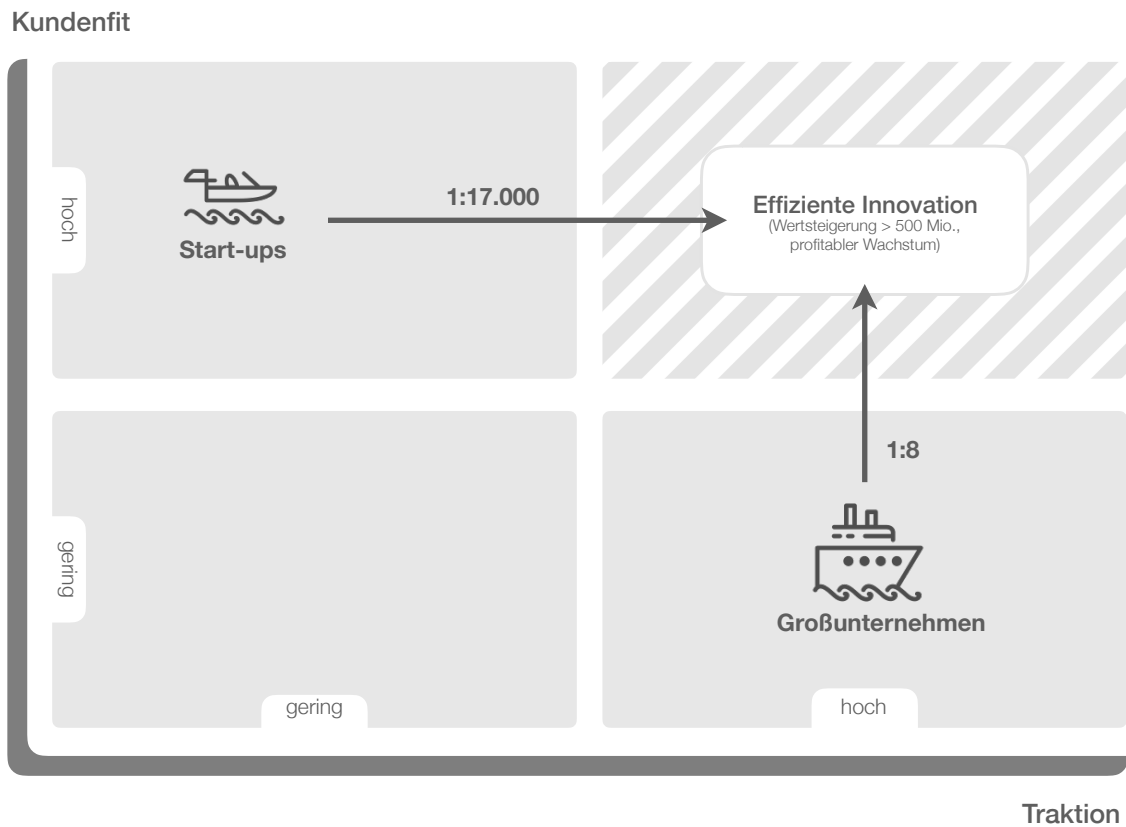


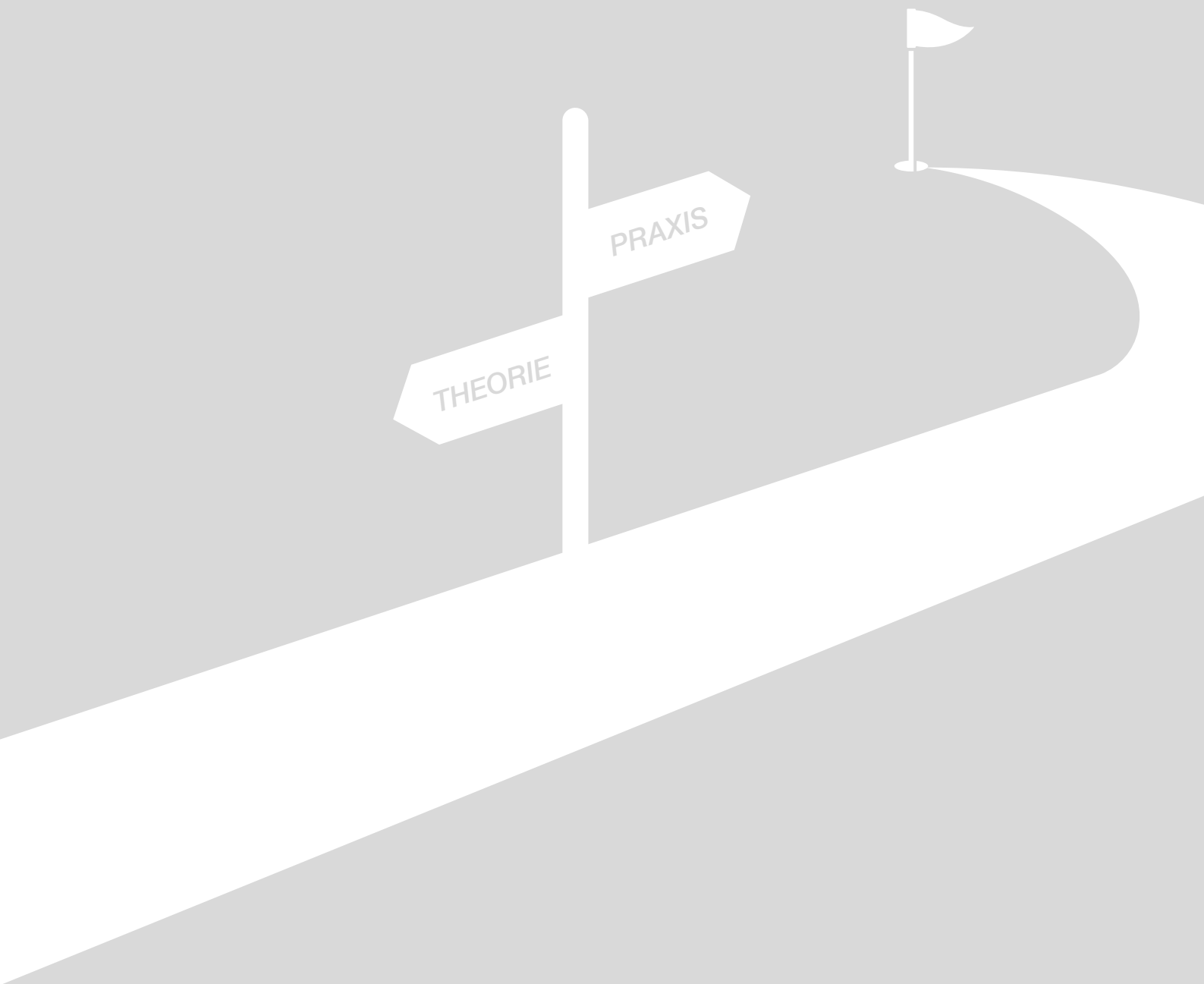
Wir glauben: Genau an dieser Stelle lohnt es sich anzusetzen. Um den Innovationswettkampf gegen disruptive Start-ups zu gewinnen, müssen Großunternehmen lernen, Innovation mit ihren Umsetzungsstärken zu verbinden. Und dies, bevor Start-ups lernen, Umsetzungsstärken zu entwickeln. Wenn es gelingt, aufbauend auf die vorhandenen Stärken des Unternehmens kundenzentrierte Innovationen zu entwickeln, dann kann die Traktion des Kerngeschäfts auch für die Umsetzung dieser Innovationen genutzt werden. Eine solche „**effiziente Innovation**“ ist **so nah am Kerngeschäft wie möglich und so disruptiv wie nötig**, um sowohl die Stärken des Kerngeschäfts zu nutzen, als auch den benötigten Kundenfit sicherzustellen.

Dazu muss allerdings bei der Konzeption bereits im Brownfield mit den Stärken und Umsetzungskriterien des Unternehmens gearbeitet werden. Ähnlich wie es einem Großmeister gelingt, im Schach viele Züge vorauszudenken, müssen die für die Umsetzung und den Erfolg wichtigen Unternehmensfaktoren berücksichtigt werden, bevor die Idee überhaupt entstanden ist – um auf diese Weise dafür zu sorgen, dass auch disruptive Ideen zum Unternehmen passen.



Der Vorteil: Wenn dies gelingt, haben die Großunternehmen alle Trümpfe in der Hand, um zum Innovationstreiber zu werden. **Laut Bain & Company steigen die Chancen auf ein erfolgreiches neues Geschäftsfeld auf 1:8**, wenn die Stärken des Kerngeschäfts genutzt werden können. Im Gegensatz zu der vormals 1.500- bzw. 1:17.000-Chance von Start-ups für einen solchen Erfolg ein klarer Vorteil.





# **VON DER THEORIE ZUR PRAXIS EFFIZIENTER INNOVATION**

Wenn etablierte Unternehmen es schaffen, Innovationen zu entwickeln, bei denen sie zwar auf ihre bestehenden Stärken aus dem Kerngeschäft aufbauen (hohe Traktion!), dabei aber gleichzeitig die Bedürfnisse der Kunden optimal befriedigen (hoher Kundenfit!), sind die Chancen am größten, eine effiziente Innovation zu erreichen – sprich: einen signifikanten Wertbeitrag für das Unternehmen zu erzielen.

Doch **herkömmliche Innovationsansätze umgehen diesen direkten Weg zur effizienten Innovation stets**: Wird z.B. durch Ideenmanagement, Stage-Gate-Prozesse oder Forschungsabteilungen im Bereich mit hoher Traktion innoviert, so ergeben sich im Normalfall inkrementelle Innovationen, d.h. evolutionäre Verbesserungen bestehender Angebote. Diese beinhalten, trotz oder gerade wegen der laufenden Verbesserungen, immer das Risiko, aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse gar nicht mehr zu befriedigen und neue Wege, um diese zu erfüllen, zu ignorieren. Somit sinkt der Kundenfit trotz der laufenden Verbesserungen immer weiter, da „am Kunden vorbei“ entwickelt wird. Und Unternehmen laufen genau in die von Christensen beschriebene Gefahr, dass sie irgendwann von Unternehmen mit neuen, innovativen Angeboten mit höherem Kundenfit überholt werden. Wird dagegen mit kundenzentrierten Innovationsmethoden wie Design Thinking oder Lean Startup im Bereich mit hohem Kundenfit innoviert, kann dies nur auf der grünen Wiese geschehen. Entsprechend problematisch ist dann die Umsetzung im Brownfield des Unternehmens und damit auch die Traktion der Innovation. Denn der Traktionsraum bzw. die Umsetzungsrestriktionen des Unternehmens werden bei diesen Methoden nicht ausreichend berücksichtigt. Schließlich sollen die Bedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt stehen.

Um dieses „Innovationsdilemma“, das bei der Verwendung der bestehenden Innovationsansätze entsteht, zu lösen, verwenden Unternehmen aktuell meist einen der drei folgenden Lösungsansätze:

1. *Anpassung der Ideen*: Die Ideen werden in der Umsetzung solange angepasst, bis sie in die bestehenden Strukturen und Prozesse des Unternehmens passen und somit Traktion bekommen. Sie haben dann aber meist ihren Kundenfit verloren. Der Versuch, „das, was nicht passt, passend zu machen“, führt zudem meist zu großer Frustration. Und dies sowohl bei den ursprünglichen Ideengebern, deren Ideen immer stärker verändert werden, als auch bei den Umsetzern, die gezwungen sind, immer weitere Anpassungen an der ursprünglichen Idee durchzuführen, um den vielfältigen Restriktionen des Unternehmens bei der Umsetzung Rechnung zu tragen.
2. *Anpassung des Unternehmens*: Das Unternehmen wird „transformiert“, um sich den neuen Ideen anzupassen bzw. deren Umsetzung zu ermöglichen. Durch die Veränderung erhöht sich das Gesamtrisiko für das Unternehmen signifikant, denn nur 26 Prozent aller Transformationen sind tatsächlich erfolgreich. Zudem geht dabei in der Regel ein Großteil der ursprünglichen Traktion verloren. Dazu kommt: Ein etabliertes Unternehmen kann nicht für jede neue Idee umgebaut werden. Folglich lässt sich das Umsetzungsproblem zwar in die

Zukunft verlagern, aber nicht dauerhaft beseitigen. Obwohl eine Transformation aufgrund strategischer Entscheidungen langfristig notwendig sein kann (z.B. zur Einführung digitaler Prozesse), ist diese somit keine langfristige Lösung für Innovationen und sollte nicht mit dieser verwechselt werden.

3. *Anpassung der Rahmenbedingungen:* Die Ideen werden in separaten Einheiten außerhalb des Unternehmens umgesetzt. In der Folge haben diese aufgrund fehlender Traktion nur eine sehr geringe Erfolgswahrscheinlichkeit. Wird diese Strategie im Sinne einer separaten Innovationseinheit, wie einem Innovation Hub, Lab etc., dauerhaft etabliert, werden auf Dauer auch die Stärken des Kerngeschäfts ignoriert. Und so müssen sich diese separaten Einheiten im offenen Wettkampf mit anderen Start-ups behaupten. Hier scheitern jedoch die meisten dieser Einheiten bzw. erzielen nicht den für Großunternehmen benötigten Wertbeitrag.

Der zugrundeliegende klassische Innovationsprozess eignet sich somit *nicht* zur Erarbeitung von effizienten Innovationen. Er beginnt im Normalfall bei einem Problem oder einer Opportunität. Je nach Prozessvariante verläuft er dann linear oder iterativ (kundenzentriert), die Bausteine bleiben jedoch ähnlich. Daher genügt uns hier die Betrachtung des linearen Prozesses:

1. *Problem:* In der kundenzentrierten Innovation ergibt sich das Problem oder die Opportunität (meistens innerhalb eines breit gefassten Opportunitätsfeldes) entweder aus konkreten Kundenbedürfnissen/Anfragen oder allgemeineren Konsumententrends („Pull“). In der unternehmensorientierten Innovation sind hingegen neue Marktchancen, Ergebnisse aus der Forschung & Entwicklung oder neue Technologien und Verfahren der Ausgangspunkt („Push“). Eine Kombination beider Perspektiven zur Identifikation der größten Potenziale aus Unternehmens- und Kundensicht findet an diesem Punkt im Normalfall nicht statt.
2. *Ideen:* Zur Lösung des Kundenproblems oder Ausnutzung der Unternehmens-Opportunität werden mithilfe von Kreativmethoden möglichst viele Ideen generiert oder z.B. von Mitarbeitern bzw. außerhalb des Unternehmens von der Crowd gesammelt. Die Ideen basieren somit immer entweder auf der Kunden- oder der Unternehmensperspektive, abgeleitet aus der jeweiligen Problemstellung. Weiterhin werden einzelne Ideen in dieser Phase auch bereits iterativ entwickelt und mit dem Kunden getestet, was die Traktion des Unternehmens jedoch außer Acht lässt.
3. *Bewertung:* Die generierten Ideen werden (ggf. nach Iteration mit dem Kunden) nach bestimmten Unternehmens- und Marktkriterien bewertet. Somit ergibt sich hier erstmals die Chance, beide Perspektiven einfließen zu lassen und sowohl den Kundenfit als auch die Traktion zu beachten. Das Problem: Aufgrund der vorherigen reinen Ausrichtung auf den Kunden oder das Unternehmen ist es nun Zufall, ob und in welchem Maße die für die Kunden besten Ideen auch den Anforderungen des Unternehmens entsprechen oder andersherum.

4. *Umsetzung*: Ausgewählte Ideen werden (wenn alles gut läuft) weiterentwickelt und umgesetzt – sofern dies möglich ist. Die Umsetzung kann dabei innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erfolgen. Kundenzentrierte Ideen scheitern hier oftmals (oder müssen stark verändert werden), da die Umsetzung nun stark von den nicht berücksichtigten Unternehmensanforderungen abhängig ist. Vom Unternehmen her getriebene Ideen bestehen wiederum meist nicht im Markt (bzw. disruptieren ihn nicht), da sie einen zu geringen Kundenfit haben.
5. *Innovation*: Insofern die Idee umgesetzt und am Markt eingeführt ist, ist diese nun eine Innovation. Wie vorher beschrieben, schaffen dies aber nur die wenigsten Ideen, da sie entweder an den Restriktionen des Unternehmens bei ihrer Umsetzung oder aufgrund ihrer mangelnden Relevanz beim Kunden scheitern.

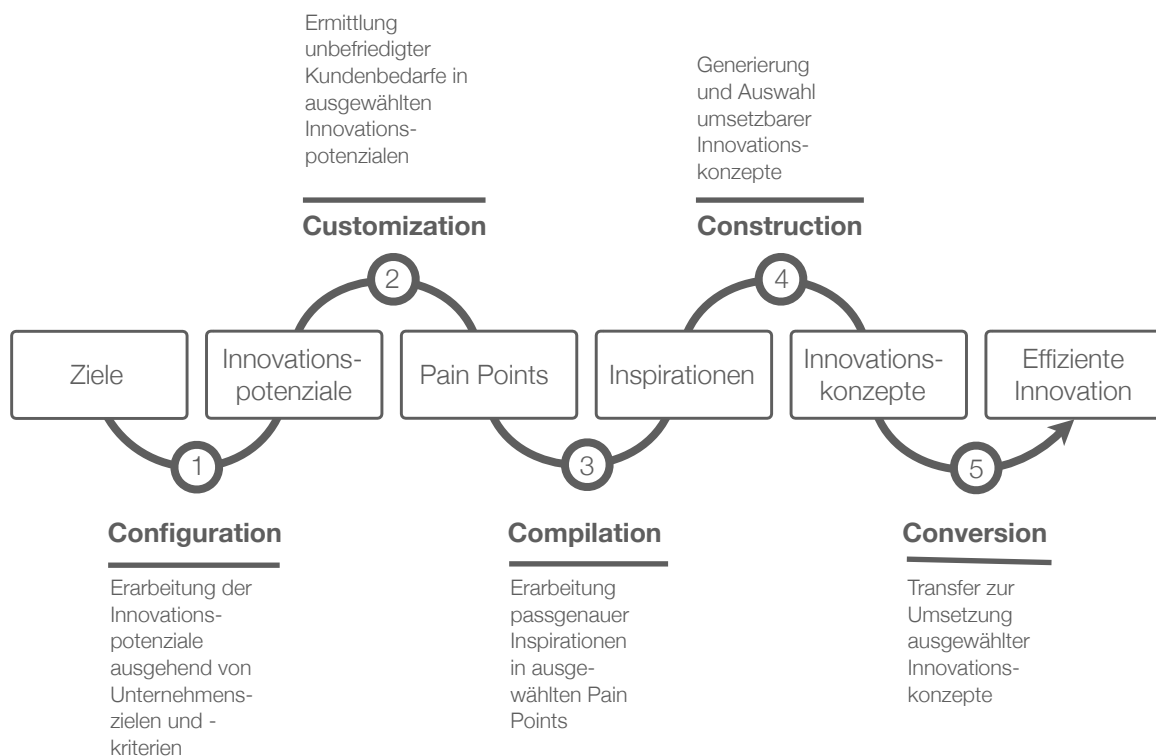
Ziel sollte es vielmehr sein, einen Innovationsansatz zu verwenden, bei dem sowohl die Unternehmensperspektive zur Sicherstellung der Traktion als auch die Kundenperspektive für den Kundenfit während des gesamten Innovationsprozess gleichermaßen berücksichtigt werden.



**EFFIZIENTE INNOVATION MIT  
DEM 5C-PROZESS**

Mit dem aktuell verwendeten klassischen (bzw. kundenzentrierten) Innovationsprozess scheint es kaum möglich, Innovationen zu erarbeiten, die *sowohl* einen hohen Kundenfit *als auch* eine hohe Traktion haben.

**Der von uns entwickelte 5C-Prozess** ermöglicht hingegen die systematische Erarbeitung effizienter Innovationen mit einem hohen Kundenfit *und* einer hohen Traktion. In fünf aufeinanderfolgenden Schritten führt der 5C-Prozess dabei von den Zielen des Unternehmens bis zur effizienten Innovation.



Durch die Kombination von Kunden- und Unternehmensperspektive während aller fünf Schritte bricht der 5C-Prozess naturgemäß mit einigen Gewohnheiten aus den bekannten Innovationsansätzen. Aus diesem Grund ist zum genaueren Verständnis jedes einzelnen Schrittes, neben der jeweiligen Methodik und den entsprechenden Tools, auch die Betrachtung der erforderlichen Denkweisen von Bedeutung. **Die fünf Schritte (und Mindsets) des 5C-Prozesses sind dabei die folgenden:**

**1. Configuration: Denk nicht frei!**

„Denk frei“ lautet der Start vieler kundenzentrierter Innovationsmethoden, wenn Restriktionen zunächst ignoriert werden, um der Kreativität freien Lauf zu lassen. Doch die Restriktionen lassen sich in der Vorstellung vielleicht wegdenken, in der Realität bleiben sie jedoch erhalten – und bringen die „frei“ entwickelten Ideen irgendwann zu Fall. Die Empfehlung bei Innovationsprozessen in Großunternehmen sollte daher stattdessen „Denk nicht frei“ lauten. Schließlich sollen entwickelte Ideen später auch umsetzbar sein.



Die Configuration geht von priorisierten Zielen und Kriterien aus, um auf dieser Basis anschließend systematisch die relevantesten Innovationspotenziale aus Kunden- und Unternehmenssicht zu identifizieren. Nachdem die Ziele und Kriterien zunächst das passendste Innovationsfeld festlegen, können anschließend aus den internen „Traktionsfaktoren“ des Unternehmens und externen „Kundenfaktoren“ des Marktes die relevantesten Opportunitätsfelder abgeleitet werden. Aus diesen werden zum Abschluss konkrete Innovationspotenziale aus Kundensicht identifiziert und aus Unternehmenssicht priorisiert.

## 2. *Customization: Kein Problem ist auch keine Lösung*

Jede effiziente Innovation sollte ein klares Kundenproblem bzw. einen „Pain Point“ adressieren. Dadurch wird ein hoher Kundenfit der Innovation sichergestellt. Aber Achtung: Im Gegensatz zu ggf. bereits verwendeten kundenzentrierten Methoden werden die Kundeninsights nicht auf der grünen Wiese bestimmt, sondern im Rahmen der zuvor definierten Innovationspotenziale. Denn nur ein Problem, das vom Unternehmen gelöst werden kann, ist auch relevant.

Bei der Customization werden zielgerichtete Marktforschungsmethoden angewendet, um relevante Pain Points innerhalb des Innovationspotenzials aufzudecken. Dabei gilt: Je genauer in diesem Schritt bereits die Kundenprobleme verstanden werden, umso höher ist die zukünftige Erfolgchance der Innovation im Markt. Anschließend werden die Pain Points aus Unternehmens- und Kundensicht bewertet, um die größten Opportunitäten mit Kundenfit und Traktion zu identifizieren.

## 3. *Compilation: Wer ernten will, muss erst säen*

Es mag Genies geben, denen die besten Ideen in den Schoß fallen. Generell gibt es aber keine neue Idee ohne neue Inspiration. Inspirationen erweitern den Horizont und ermöglichen neue Assoziationen im Gehirn, die zu Ideen führen. Um dabei möglichst zielgerichtet vorzugehen, werden Inspirationen (und damit später auch Ideen) konkret im Kontext des definierten Pain Points gesucht statt auf der grünen Wiese. Durch Inspirationen aus der eigenen Branche, analogen Märkten und „der Zukunft“ wird die Neuartigkeit der Ideen innerhalb des stark eingegrenzten Pain Points gesteigert und damit die Innovationskraft der späteren Ideen sichergestellt.

In der Compilation werden passende Inspirationen auf Basis der Pain Points zur Unterstützung der nachfolgenden Ideenentwicklung erarbeitet und aufbereitet.

## 4. *Construction: Think inside the box*

„Think outside the box“ heißt es klassischerweise in jeder Ideenfindung. Doch um Kundenfit und Traktion sicherzustellen, müssen Ideen für effiziente Innovationen „in die Box“ passen. Dafür eignen sich herkömmliche Kreativtechniken leider nur begrenzt, da sie Restriktionen inside-the-box nicht ausreichend berücksichtigen können – und einfache Brainstormings zu kurz greifen. Im Rahmen der ersten beiden Prozessschritte wurde die „Box“ für die Ideation

bereits konkretisiert, im Sinne des ausgewählten Innovationspotenzials bzw. des passenden Pain Points.

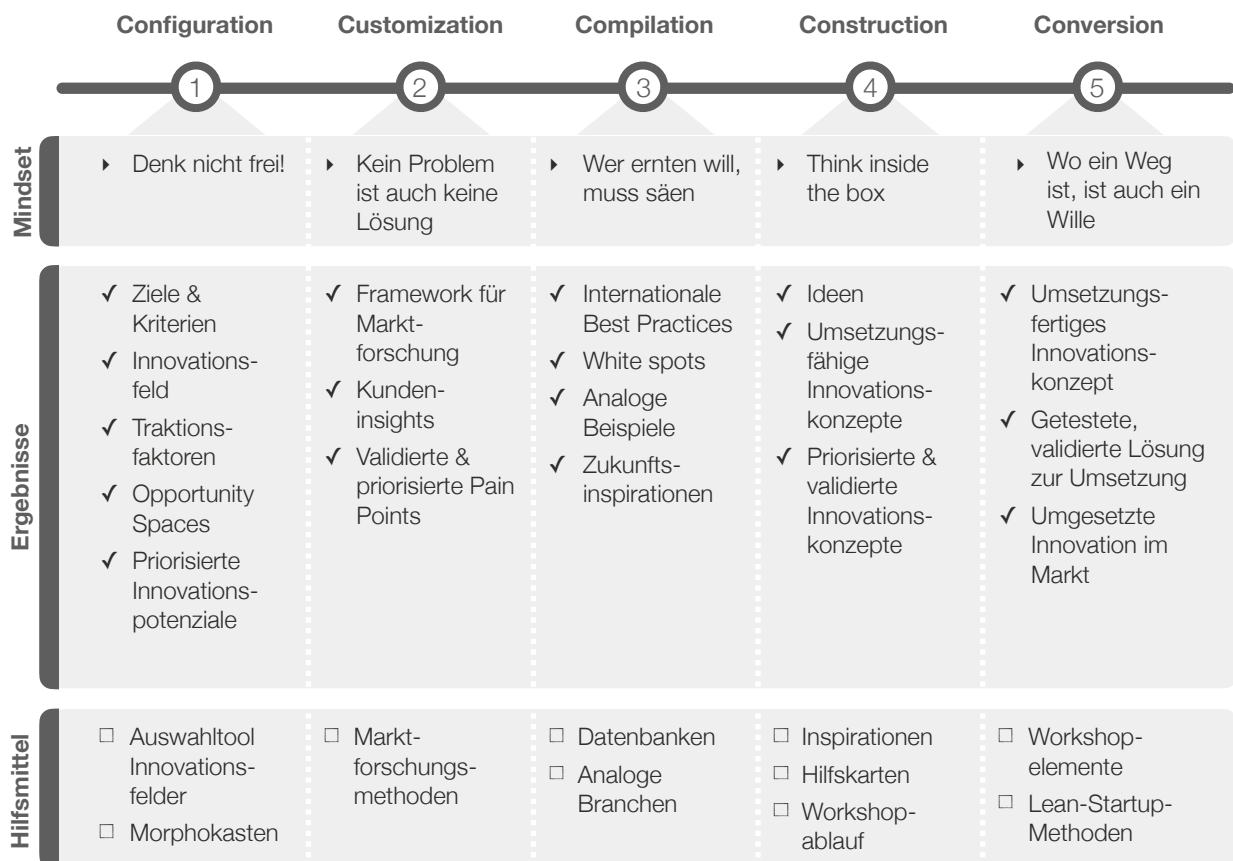
In der Construction erfolgt zunächst eine multidimensionale Ideation, um passende Lösungen für Kundenprobleme zu erarbeiten. Anschließend werden diese schrittweise in Innovationskonzepte überführt und validiert.

#### 5. Conversion: Wo ein Weg ist, ist auch ein Wille

Wenn der Weg zur Umsetzung (des Innovationskonzeptes) klar ist und optimal zu den Anforderungen der Umsetzer passt, wächst auch deren Wille zur Umsetzung. Das Gute: Mit dem 5C-Prozess werden die Traktionsfaktoren für die Umsetzung von Beginn an berücksichtigt, sodass diese jetzt umso leichter fällt. Dennoch gilt es, die Ideen-Ownership, also die persönliche Identifikation mit der Idee, an die Umsetzer zu „übertragen“ und anschließend den bestmöglichen Umsetzungsweg zu testen und durchzuführen.

Die Conversion transferiert die Innovationskonzepte in die Umsetzung und stellt deren Erfolg durch Methoden zur Übertragung des Ideen-Ownerships sowie schneller Umsetzungs-Tests sicher.

Insgesamt führt der 5C-Prozess somit von den Zielen bis zur umgesetzten Innovation im Markt, und kombiniert dabei in jedem Schritt Kunden- und Unternehmensperspektive für größtmögliche Traktion bei höchstmöglicher Kundenzufriedenheit.



Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen bei Großunternehmen, die auf Basis des 5C-Prozesses entwickelt werden, ist signifikant höher als bei den bereits bekannten Innovationsprozessen. Gleichzeitig können mithilfe des 5C-Prozesses auch der Umsetzungsaufwand reduziert und die Umsetzungsgeschwindigkeit signifikant gesteigert werden.

Nach dem Verständnis der Methodik gilt es nun, diese erfolgreich in das Unternehmen zu implementieren. Und dies heißt im Falle von Großunternehmen, dass die Methodik in der Regel auf eine bereits vorhandene Struktur sowie bestehende Innovationsstrategien und -methoden trifft.



**DIE „INNOVATIONSMASCHINE“:  
EFFIZIENTE INNOVATION IM  
GROßUNTERNEHMEN**

„Los geht's“ sollte es nach dem Verständnis der 5C-Methodik nun heißen. Denn es wurde gezeigt: Mithilfe der Methodik kann das Großunternehmen in Zukunft effiziente Innovationen mit hohem Kundenfit und hoher Traktion entwickeln. Diese stellen nachhaltige Wettbewerbsvorteile im Innovationswettkampf dar.

Doch das Verständnis der 5C-Methodik alleine ist nicht ausreichend, wenn effiziente Innovation dauerhaft erfolgreich im Unternehmen implementiert werden soll. Dazu sollte sich das Unternehmen zunächst die Frage stellen, welche Rolle das Thema Innovation aktuell spielt – und noch wichtiger: welche Rolle das Thema in Zukunft spielen soll. Ist erst einmal ein ausreichendes **Bewusstsein für die strategische Bedeutung von Innovation im Unternehmen** geschaffen, können anschließend die **notwendigen Rahmenbedingungen** für die erfolgreiche Implementierung und Anwendung der 5C-Methodik auf der organisatorischen- und der Arbeitsebene geschaffen werden.

**„Strategische Innovation“ (oder auch: „Corporate Innovation“)** sollte als wichtiger Bestandteil fest in der Unternehmensstrategie verankert und dabei klar von inkrementellen Verbesserungen abgegrenzt werden. „Strategische Innovation“ bezeichnet neue (Wachstums-)Opportunitäten für das gesamte Unternehmen und steht damit im Gegensatz zu einzelnen, unkoordinierten Aktivitäten oder inkrementellen Verbesserungen. Strategische Innovationen ermöglichen entsprechend marktdifferenzierende Veränderungen, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen und so zu einem messbaren Wertbeitrag für das Unternehmen führen. Sie besitzen also – kurz gesagt – eine hohe strategische Relevanz für das Unternehmen. Das Thema „Innovation“ kann also nicht mehr länger nur in Fachabteilungen oder im Management „mitgeschleift“ werden, sondern muss stattdessen strategisch im Unternehmen verankert werden.

Strategische Innovation sollte dabei dem Ideal der effizienten Innovation entsprechen. Schließlich kann strategische Innovation nur dann einen relevanten Wertbeitrag für das Unternehmen leisten, wenn die Innovationen des Unternehmens sowohl einen hohen Kundenfit als auch eine hohe Traktion aufweisen. **Dazu braucht es neben der Methodik zum einen die passenden organisatorischen Rahmenbedingungen im Großunternehmen und zum anderen die richtigen Charakteristiken für die entsprechende Innovationseinheit.** Werden diese Erfolgsfaktoren geschaffen, ist das Unternehmen befähigt, systematisch nicht nur strategische, sondern sogar effiziente Innovationen zu generieren.

**Der 5C-Prozess kann auch ohne Implementierung der obigen Rahmenbedingungen durchgeführt werden.** Anders wäre es auch uns, als externe Spezialisten, gar nicht möglich gewesen, mittlerweile über 50 erfolgreiche Innovationsprojekte für Großunternehmen durchzuführen. Doch wenn effiziente Innovation dauerhaft im Unternehmen verankert und entwickelt werden soll, gilt es, die entsprechenden Voraussetzungen dafür zu schaffen – und damit auch das gesamte Unternehmen schrittweise zu innovieren. Denn wie Peter Drucker richtigerweise bemerkt: „Die Grundlage von Entrepreneurship ist die Durchführung systematischer Innovation“.

**In Bezug auf die organisatorischen Rahmenbedingungen gilt es daher, die Grundfaktoren Strukturen, Ressourcen und Kultur im Folgenden näher zu beleuchten.** In Bezug auf die *Struktur* Bedarf es einer strategischen Verankerung im Unternehmen, das heißt: einer direkten Verbindung zum Topmanagement. Bezüglich der organisatorischen Verankerung im Unternehmen ist zudem die Vernetzung im Unternehmen wichtig. Auch das externe Netzwerk ist von Bedeutung. Dieses ermöglicht den Innovationsverantwortlichen, auch externe Partner, Kunden und Zulieferer in den Prozess mit einzubinden.

Der 5C-Prozess braucht für die Durchführung bis zur Entwicklung der finalen Innovationskonzepte kaum *Ressourcen* außerhalb der Innovationseinheit. Der Grund: Der größte Teil der Umsetzung von Innovationen findet bei effizienter Innovation in der Regel in den Fachabteilungen und Geschäftseinheiten statt und nicht in der Innovationseinheit selbst. Dadurch können auch die (in vielen Unternehmen bekannten) Situationen vermieden werden, in denen Innovationsprojekte ins Stocken geraten, weil z.B. für Ideation-Workshops und die Entwicklung von Ideen auf Mitarbeiter zurückgegriffen werden muss, die sich für das Thema Innovation nicht zuständig fühlen und so nur unwillig teilnehmen bzw. unterstützen – wenn überhaupt. Besonders relevant (im Kontext von Großunternehmen): Es ist auch auf Seiten des Topmanagements sowie der projektrelevanten Stakeholder nur ein sehr geringer Zeitaufwand nötig.

Die grundsätzliche *Kultur* des Unternehmens muss nicht verändert werden, um eine erfolgreiche Anwendung der 5C-Methodik sicherzustellen. Die Belegschaft muss z.B. nicht plötzlich besonders kreativ oder innovativ werden, um effiziente Innovation zu ermöglichen. Notwendig ist allerdings oftmals eine Veränderung in Bezug auf das Innovations-„Mindset“ der am Prozess beteiligten Personen sowie der relevanten Entscheider. Denn es gilt erst einmal zu erklären, warum ein Großunternehmen eben kein Start-up ist und auch keins werden sollte.

Für die nachhaltige Verankerung effizienter Innovation im Unternehmen ist, neben den organisatorischen Rahmenbedingungen, der **Aufbau bzw. Umbau einer passenden Innovationseinheit vonnöten**. Diese Innovationseinheit ist für die Entwicklung effizienter Innovationen mithilfe der 5C-Methodik verantwortlich und benötigt für ihren Erfolg nicht nur Methodenwissen sowie die beschriebene organisatorische Unterstützung und strategische Verankerung. Sie braucht auch eine **passende interne Struktur und Kultur, die richtige Arbeitsweise, konkrete Individual- und Teamkompetenzen sowie eine Erfolgsmessung**, welche auf die 5C-Methodik bzw. die Innovationsaufgabe abgestimmt ist.

Aufgabe der Innovationseinheit ist die Konzeption von effizienten Innovationen. Gemäß dieser Aufgabe sollte auch dessen *interne Struktur* aufgebaut sein. So werden zunächst einmal (Innovations-)Projektleiter benötigt, die die Methodik eigenverantwortlich durchführen können. Die

Projektleiter sollten variable Unterstützung, z. B. durch interne und externe Experten, Stakeholder oder Berater erhalten. Um die fokussierte, gründliche Arbeit der Projektleiter sicherstellen zu können, ist es empfehlenswert, zusätzlich einen Leiter für die Innovationseinheit einzusetzen.

Die Innovationseinheit sollte möglichst fokussiert an den Innovationsthemen arbeiten können. Dazu muss ihnen eine eigenständige *Arbeitsweise* ermöglicht werden. Die für Kreativität benötigten Arbeits- und Verhaltensweisen haben die Forscher Anna Jordanous und Bill Keller mittels einer linguistischen Analyse 90 akademischer Publikationen herausgearbeitet. Dabei wurden 14 Kernattribute identifiziert, unter anderem Unabhängigkeit, Freiheit, soziale Interaktion und Kommunikation. Diese können als gute Ausgangsbasis dienen.

Doch die beste Struktur und Arbeitsweise reicht für die Entwicklung von effizienten Innovationen nicht aus, falls die nötigen *individuellen Kompetenzen* fehlen. Die 5C-Methodik fordert von ihren Anwendern einen Spagat zwischen analytischen Fähigkeiten und hoher Problemlösungsfähigkeit bzw. Kreativität. Diese Kombination ist entscheidend für den Erfolg des Innovationsprozesses in Großunternehmen. Konkret gilt es, kreative Generalisten zu identifizieren, die ein breites Wissen, hohe Neugierde sowie analytische *und* kreative Kompetenzen haben.

Mitarbeiter mit den oben beschriebenen, spezifischen Kompetenzen zu finden, ist keine leichte Aufgabe. Diese wird zusätzlich dadurch erschwert, dass individuelle Kompetenzen alleine für den Erfolg der Innovationseinheit nicht ausreichen. Schließlich muss das Team aus sozialer und psychologischer Sicht ebenfalls eine Einheit bilden.

Das soziale Gefüge der Innovationseinheit ist von entscheidender Bedeutung für deren nachhaltigen Erfolg. Aus diesem Grund sollte **die soziale Kompetenz** des einzelnen Mitarbeiters mindestens auf der gleichen Bedeutungsstufe stehen wie dessen individuelle Kompetenzen. So ergab z. B. eine aktuelle Google-Studie, bei der erfolgreiche Teams untersucht wurden, dass von insgesamt fünf entscheidenden Faktoren „psychologische Sicherheit“ der mit Abstand wichtigste Faktor für den Teamerfolg ist. Dieser liegt wiederum allen weiteren Erfolgsfaktoren zugrunde. Psychologische Sicherheit bezeichnet dabei die Möglichkeit, Risiken einzugehen, ohne sich zu schämen oder unsicher zu fühlen.

Ähnlich bedeutsam wie die sozialen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter sowie deren Zusammenspiel ist der Aufbau einer gemeinsamen Identität und *internen Kultur*. Solche in der Psychologie als Gruppennormen bezeichneten Faktoren schließen Traditionen, Verhaltensweisen und ungeschriebene Regeln ein, nach welchen Teams funktionieren, wenn sie zusammentreffen.

So ist es von Bedeutung, dass sich die Innovationseinheit eine eigene Teamkultur, passend zu den spezifischen Erfordernissen im Kontext von Innovation bzw. der Arbeit mit dem 5C-Prozess, aufbauen kann. Diese Freiheit bedeutet jedoch explizit nicht, dass die Innovationseinheit auch unabhängig von den Unternehmenszielen agieren kann bzw. sollte – im Gegenteil.



Die **Erfolgsmessung** der Innovationseinheit sollte sich dazu am Return on Investment, also dem schlussendlichen Ertrag im Verhältnis zur Investition der entwickelten effizienten Innovationen orientieren. Doch der Erfolg der Innovationsprojekte ist nicht nur von den Innovationskonzepten selbst abhängig. Schließlich müssen diese nach ihrer Entwicklung auch umgesetzt und im Markt eingeführt werden. Auf diese Umsetzungsphase hat die Innovationseinheit nur einen begrenzten Einfluss. Daher empfiehlt es sich, zusätzlich zum Return on Investment noch weitere KPIs zu ergänzen, um den Erfolg der Innovationseinheit möglichst genau und ganzheitlich messen zu können. So bieten sich z. B. die Umsetzungsquote von Innovationskonzepten und die Gesamtzahl durchgeführter Projekte als weitere Erfolgsfaktoren an.



**DIE IMPLEMENTIERUNG  
EFFIZIENTER INNOVATION IN  
GROßUNTERNEHMEN**

Der Weg zur **Implementierung von effizienter Innovation ist nicht für jedes Unternehmen identisch**. In der Praxis konnten wir unterschiedlichste Ansätze beobachten, die von Großunternehmen aktuell genutzt werden, um Innovationen zu entwickeln. Diese unterscheiden sich zum Teil sehr deutlich voneinander. Und haben doch eine entscheidende Gemeinsamkeit: Kunden- und Unternehmensperspektive lassen sich bei all diesen Innovationsansätzen *nicht* systematisch vereinen. Dennoch weisen sie zum Teil bereits erste wichtige Voraussetzungen zur Implementierung von effizienter Innovation bzw. zur erfolgreichen Anwendung des 5C-Prozesses auf.

Um den unterschiedlichen Voraussetzungen für die Implementierung des 5C-Prozesses in den verschiedenen Unternehmen ausreichend Rechnung zu tragen, haben wir folgende **Grundscenarien** definiert, die entsprechend unterschiedliche „Startpunkte“ für eine Implementierung aufweisen.

- a) *Inkrementell*: Es existieren noch keine formellen (strategischen) Innovationsansätze. Innovationen finden entsprechend insbesondere über Verbesserungen in den Fachabteilungen sowie über klassische Forschung & Entwicklung statt.
- b) *Strategisch*: Es gibt bereits strategische Innovationseinheiten, die sich vornehmlich auf Innovationen mit hoher Traktion fokussieren, z. B. als eigene Einheit mit CIO oder im Business Development, als Strategieabteilung o. Ä.
- c) *Kundenzentriert*: Das Unternehmen beschäftigt Design Thinking-Experten bzw. unterhält eine eigene Einheit, die kundenzentrierte Methoden anwenden kann.
- d) *Separat*: In separaten Einheiten wie z.B. Innovation Hubs oder Inkubatoren wird versucht, (mehr oder weniger strategische) Innovationen kundenzentriert zu entwickeln und außerhalb des Unternehmens um- zusetzen.

Je nach Status bzw. Szenario des Unternehmens kann bereits kurz- bis mittelfristig eine erfolgreiche Implementierung von effizienter Innovation erfolgen. Schließlich kann in den meisten Fällen auf bestehende Kompetenzen im Unternehmen aufgebaut werden.

**Es lohnt sich also, jetzt die Reise zu beginnen:** Unternehmen, bei denen Innovation bislang nur inkrementell oder aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung heraus erfolgt ist, können zukünftig erfolgreich strategisch und effizient innovieren. Konzerne, die bei ihren strategischen Innovationsbemühungen bereits die Stärken des Kerngeschäfts zu nutzen wissen, schaffen es, dabei nun auch die Bedürfnisse des Kunden optimal zu berücksichtigen. Innovationen von kundenzentrierten Innovationseinheiten können endlich auch innerhalb des Großunternehmens umgesetzt werden und erhalten somit die notwendige Traktion im Markt. Und separate Innovationseinheiten wie Innovation Hubs, Labs & Co. lassen das Unternehmen nicht mehr mit oftmals leeren Kassen und geringen Innovationserfolgen zurück, sondern produzieren zukünftig effiziente Innovationen, um den Kampf gegen disruptive Start-ups nachhaltig zu gewinnen!

## Die Autoren

**Lucas Sauberschwarz** ist Gründer und Geschäftsführer von Venture Idea, einem Unternehmen, das sich auf die systematische Entwicklung effizienter Innovationen für Großunternehmen spezialisiert hat. Das Unternehmen arbeitet mit mehr als der Hälfte der DAX-Konzerne zusammen, genauso wie mit zahlreichen großen Mittelständlern und internationalen Konzernen. Das Handelsblatt titelte, dass Sauberschwarz und seine Kollegen „Elefanten die Angst vor Mäusen nehmen“. Über 50 Innovationsprojekte in mehr als 20 verschiedenen Branchen haben sie in den vergangenen Jahren mithilfe der eigens entwickelten 5C-Methodik bereits erfolgreich durchgeführt.

**Lysander Weiß** ist Partner bei Venture Idea und maßgeblich für die Weiterentwicklung der 5C-Methodik verantwortlich. Neben der Projektarbeit mit internationalen Konzernen, schreibt er regelmäßig über Innovationen, Trends und disruptive Technologien, und teilt sein Wissen auch im Rahmen von Workshops und Vorträgen mit großen Unternehmen und Universitäten.

Adaptierte Kurzfassung von:

**Das Comeback der Konzerne – wie große Unternehmen mit effizienten Innovation den Innovationswettkampf gegen disruptive Start-ups gewinnen**

Lucas Sauberschwarz & Lysander Weiß

© 2018, Verlag Franz Vahlen GmbH

ISBN-10: 3800655373

[www.das-comeback-der-konzerne.de](http://www.das-comeback-der-konzerne.de)

### **Venture Idea GmbH**

Kurze Straße 6, 40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 869 313 38

[info@venture-idea.com](mailto:info@venture-idea.com)

[www.venture-idea.com](http://www.venture-idea.com)