

Lucas Sauberschwarz | Lysander Weiß

# **DAS COMEBACK DER KONZERNE**

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



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

*Stefan Heidrich  
General Manager  
Maybelline NY,  
L'Oréal*

**Vahlen**

## Zum Inhalt:

### 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)*

## Zu den 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.

# Das Comeback der Konzerne

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

von

Lucas Sauberschwarz

und

Lysander Weiß

Verlag Franz Vahlen München

## Vorwort von Prof. Dr. Alexander Mädche vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Vor mittlerweile 10 Jahren leitete ich eines der ersten Design Thinking-Projekte bei SAP. Gemeinsam mit einem crossfunktionalen Team mit Kollegen aus Walldorf und Palo Alto erhielten wir den Auftrag, unter Verwendung der Design Thinking-Methode einen „innovativen“ Prototyp zu entwickeln und diesen dann SAP-Mitgründer Hasso Plattner vorzustellen. Das Projekt wurde von diesem Vorstellungstermin „rückwärtsterminiert“. Uns standen zwei Monate zur Verfügung. Das Projekt „Eventus“ in Form einer kollaborativen Plattform für ereignisbasiertes Supply-Chain-Management war ein voller Erfolg. Es wurde nicht nur von Hasso Plattner gelobt, sondern auch vom damaligen CEO der SAP in seiner Keynote auf der Kundenmesse aufgegriffen und in Form einer Live-Demonstration den Kunden als zukünftige SAP-Produktvision präsentiert. So erhielten wir den offiziellen Auftrag, den innovativen Prototyp zu „produktisieren“ und auf den Markt zu bringen. Leider stellte sich dabei schnell heraus, dass hierfür keine Entwicklungsressourcen zur Verfügung standen und gleichzeitig die beteiligten Entwicklungsabteilungen unterschiedlich großes Interesse an der Umsetzung des Prototyps hatten. So wurde die „Innovation“ zerredet und scheiterte letztendlich in ihrer Umsetzung.

Eine wichtige Erkenntnis für mich war, dass echte Innovation in Form von neuen Produkten und Dienstleistungen in Großkonzernen viel mehr bedeutet, als einen Prototyp zu entwickeln, welcher eine innovative Lösung für ein existierendes Problem darstellt. Konzerne müssen insbesondere in Zeiten der Digitalisierung und sich sehr schnell ändernden Rahmenbedingungen systematisch ihren Innovationsprozess organisieren und die zahlreichen Innovationsmethoden zielgerichtet integrieren. Nur so kann nachhaltiger Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit durch effiziente Innovation erreicht werden.

Ein wichtiger Aspekt meiner Forschung und Lehre am Karlsruher Institut für Technologie ist es daher, eine möglichst ganzheitliche Perspektive auf den Prozess der Gestaltung innovativer Software und digitaler Dienste abzudecken. Viele Methoden koexistieren heute unabhängig voneinander. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie Methoden zur agilen Softwareentwicklung (beispielsweise SCRUM) mit Design Thinking bzw. Methoden der nutzerzentrierten Gestaltung möglichst synergetisch integriert und auch skaliert werden können. Dieses Wissen vermitteln wir unseren Studenten bereits im Studium, und gleichzeitig fokussieren wir in unseren Forschungsarbeiten auf eine wissenschaftliche Fundierung der Weiterentwicklung und

insbesondere auch einer zielgerichteten Integration der unterschiedlichen methodischen Ansätze.

Eine Vielzahl von Innovationsmethoden wurde in den letzten Jahren auch für Großkonzerne entwickelt. Es mangelt jedoch an einer übergreifenden Integration der einzelnen Ansätze. Eine fehlende Integration hat zum Ergebnis, dass die Anwendung einzelner Innovationsmethoden lokal durchaus gute Ergebnisse liefert, diese jedoch in den „Mühlen“ der Großkonzerne erstickten und letztendlich nicht in Form von innovativen Produkten oder Dienstleistungen an den Markt gebracht werden. Während Start-ups schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren und neue Ideen umsetzen können, sind große Unternehmen naturgemäß langsamer und weniger agil. Gleichzeitig haben große Unternehmen mit ihren etablierten Marken und der Fähigkeit, in allen funktionalen Bereichen zu skalieren, einen klaren Vorteil gegenüber den Start-ups. Es gilt also, die bekannten Schwächen von Großunternehmen zu lösen und gleichzeitig auf ihre Stärken zu setzen.

Das vorliegende Buch spricht die oben genannten Herausforderungen an und stellt aus einer praxisorientierten Sicht den 5C-Prozess für effiziente Innovation vor. Basierend auf Erfahrungen aus über 50 Beratungsprojekten in mehr als 20 unterschiedlichen Branchen haben die beiden Autoren eine integrierte Innovationsmethodik und zugehörige Werkzeuge speziell für die Zielgruppe der Großkonzerne entwickelt. Mit dem 5C-Prozess schließen die Autoren eine Lücke in der praxisorientierten Innovationsliteratur und liefern einen ganzheitlichen Ansatz für effiziente Innovationen in großen Unternehmen.



Prof. Dr. Alexander Mädche  
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

## Danksagung

Das vorliegende Buch und die darin beschriebene 5C-Methodik sind der vorläufige Höhepunkt jahrelanger Forschung und Arbeit. Diese wäre ohne Florian Lanzer und Alexander Kornelsen, den weiteren Partnern bei Venture Idea, nicht möglich gewesen. Die gemeinsame Arbeit am Prozess sowie in über 50 Innovationsprojekten bilden die Grundlage für dieses Buch, welches sie mit wertvollem Rat und tatkräftiger Mithilfe unterstützt haben.

Ein solches Projekt kann nur gelingen, wenn neben der Unterstützung bei der Arbeit auch im Privatleben Hilfe, Verständnis und Motivation den Prozess begleiten. Ich, Lucas, möchte mich deshalb insbesondere bei meiner Frau Lisa bedanken, die mir seit vielen Jahren den Mut gibt, meinen eigenen Weg zu gehen. Und die in all den Jahren stets an mich geglaubt und mich unterstützt hat. Mein Dank gilt auch meinem Sohn Leo, der mir täglich vor Augen führt, wie viel es in dieser Welt noch zu entdecken gibt. Und der mir so häufig während und nach dem Schreiben an diesem Buch bereits durch ein kleines Lächeln alle Anspannung von den Schultern genommen hat.

Ich, Lysander, danke Charlotte, welche mir immer das Gefühl gibt, alles erreichen zu können. Egal, ob durch das Verständnis und die Unterstützung für die Arbeitsphasen oder die Freude und Entspannung dazwischen: der Kraftakt des Buchschreibens wäre ohne diesen Rückhalt kaum möglich gewesen.

Darüber hinaus freuen wir uns, sind dankbar und auch ein wenig stolz, dass wir so viele Menschen gewinnen konnten, uns bei der Erstellung dieses Buches zu unterstützen. Zunächst einmal danken wir Wolfgang Böcking, Maximilian Schön, Dennis Wedderkop, Matthias Hampel, Josef Stoll, Britta Gayko und vielen anderen für die wertvollen Diskussionen rund um die Inhalte des Buches. Außerdem gilt unser Dank den vielen Probelesern, die uns mit wertvollem Feedback und tollen Ideen weitergeholfen haben: Jörg Limberg, Björn Sprotte, Andreas Seitz, Dr. Werner Sauberschwarz, Oliver Sauberschwarz, Tim Merforth, Dr. Florian Muschaweck und Philipp Blasberg – sowie David Dorn und Josephine Bayazid für die Unterstützung bei Recherchen und Korrekturen.

Beeindruckend war für uns außerdem die Bereitschaft der vielen Unternehmen und Unternehmensvertreter, uns mit Kommentaren und Praxisbeispielen dabei zu unterstützen, das Buch so praxisnah und lebendig wie möglich zu gestalten. Vielen Dank an alle im Buch erwähnten Unternehmen und Personen sowie alle weiteren Unternehmen, die uns über die Jahre ihr Vertrauen geschenkt haben.

## VIII Danksagung

Zu guter Letzt freuen wir uns über den Mut vom Vahlen-Verlag und unserem Lektor Dennis Brunotte, uns als „Neulinge“ auf dem Büchermarkt von Beginn an zu unterstützen und das Projekt Realität werden zu lassen. Vielen Dank für die vielen hilfreichen Tipps, die Mithilfe und das Lektorat!

Wir könnten noch so vielen weiteren Personen danken, die uns im Privat- und Berufsleben bis zu diesem Ziel gebracht haben. Daher: Danke an alle, die hier nicht genannt sind, aber eine wichtige Rolle für uns spielen. Wir sind unendlich dankbar, dass aus dem Traum nun Realität wurde und das umfassende Buch, welches unsere Arbeit und Leidenschaft für Innovationen in die Welt trägt, jetzt auf unserem Schreibtisch liegt.

*Lucas Sauberschwarz & Lysander Weiß*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Danksagung .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Das ist zwar eine gute Idee, aber .....	1
<b>1. „Innovate or die“: Effiziente Innovation statt ineffizienter Start-up-Denke.</b> .....	6
1.1 Großunternehmen früher: Von Patentfabriken zum Innovationsdilemma. ....	9
1.2 Großunternehmen heute: Ineffiziente Start-up-Denke in separaten Innovationseinheiten. ....	15
▶ Praxiskommentar: Commerzbank .....	21
1.3 Großunternehmen morgen: Effiziente Innovation mit Kundenfit und Traktion .....	22
▶ Praxiskommentar: TÜV Rheinland. ....	25
1.4 Von der Theorie zur Praxis effizienter Innovation .....	32
<b>2. Effiziente Innovation mit dem 5C-Prozess</b> .....	40
2.1 Configuration: Denk nicht frei! .....	50
2.1.1 Das Ziel ist der Weg .....	51
▶ Praxiskommentar: Digitalhafen .....	52
2.1.2 Lieber ein Schritt in die richtige Richtung, als ein Sprung ins Ungewisse .....	60
▶ Praxiskommentar: PepsiCo .....	63
▶ Praxisbeispiel: Estée Lauder Companies .....	68
2.1.3 No risk, more fun .....	69
▶ Praxisbeispiel: Telekom Innovation Laboratories .....	74
2.2 Customization: Kein Problem ist auch keine Lösung. ....	78
2.2.1 Wer weiß wohin, der kommt auch an .....	79
2.2.2 Wer nicht fragt, der nicht gewinnt .....	84
2.2.3 Der Kunde ist nicht immer König .....	88
▶ Praxisbeispiel: Containerschiffahrts-Unternehmen. ....	91
2.3 Compilation: Wer ernten will, muss erst säen .....	94
2.3.1 Nur wer sucht, findet .....	97



2.3.2 Good artists copy, great artists steal . . . . .	100
▶ Praxiskommentar: Deloitte . . . . .	100
2.3.3 Lieber morgen als heute. . . . .	103
▶ Praxiskommentar: Janssen/Johnson & Johnson Innovation . . . . .	106
▶ Praxisbeispiel: Hermes Arzneimittel . . . . .	107
2.4 Construction: Think inside the box. . . . .	110
2.4.1 Die Idee ist kein Zufall. . . . .	112
2.4.2 Ohne Fleiß kein Preis. . . . .	123
2.4.3 Man kann den Tag auch vor dem Abend loben. . . . .	129
▶ Praxisbeispiel: FTI Group . . . . .	135
2.5 Conversion: Wo ein Weg ist, ist auch ein Wille . . . . .	138
2.5.1 Alle Mann an Bord . . . . .	140
▶ Praxiskommentar: MSD Sharp & Dohme. . . . .	143
2.5.2 Der schnelle Vogel fängt den Wurm . . . . .	144
2.5.3 Aller Ende ist leicht . . . . .	146
▶ Praxisbeispiel: Hymer . . . . .	150
<b>3. Die „Innovationsmaschine“: Effiziente Innovation im Großunternehmen . . . . .</b>	<b>154</b>
▶ Praxiskommentar: Z_punkt . . . . .	155
▶ Praxiskommentar: Elsevier . . . . .	156
3.1 Organisatorische Verankerung effizienter Innovation . . . . .	159
▶ Praxiskommentar: Media-Saturn. . . . .	160
▶ Praxiskommentar: Dt. Zentrum für Luft- und Raumfahrt . . . . .	161
3.2 Charakteristika einer effizienten Innovationseinheit . . . . .	165
▶ Praxiskommentar: Autor Dave Birss . . . . .	169
3.3 Die Implementierung effizienter Innovation in Großunternehmen . . . . .	173
3.3.1 Von inkrementeller Innovation zu effizienter Innovation . . . . .	176
▶ Praxiskommentar: OSM Maritime Group . . . . .	177
3.3.2 Von strategischer Innovation zu effizienter Innovation. . . . .	186
▶ Praxiskommentar: Deutsche Telekom . . . . .	188
3.3.3 Von kundenzentrierter Innovation zu effizienter Innovation . . . . .	194
▶ Praxiskommentar: L'Oréal . . . . .	194
3.3.4 Effiziente Innovation in separaten Innovationseinheiten . . . . .	202
▶ Praxiskommentar: innogy Innovation Hub. . . . .	202
<b>4. Schlusswort: Das Ende ist nicht nah. . . . .</b>	<b>210</b>
<b>Anmerkungen . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>Sachregister. . . . .</b>	<b>219</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Disruptive Innovation .....	13
Abbildung 2: Innovation bei Start-ups: Hoher Kundenfit, geringe Traktion .....	24
Abbildung 3: Beispiel: Traktionsfaktoren .....	27
Abbildung 4: Innovation bei Großunternehmen: Geringer Kundenfit, hohe Traktion .....	28
Abbildung 5: Der „Umweg“ über die Auslagerung von Innovation in separate Einheiten wie Innovation Hubs .....	29
Abbildung 6: Effiziente Innovation: Hoher Kundenfit, hohe Traktion ..	31
Abbildung 7: Effiziente vs. disruptive Innovation .....	32
Abbildung 8: Ambidexterität .....	35
Abbildung 9: 5C-Prozess als direkter Weg zur effizienten Innovation ..	41
Abbildung 10: Übersicht über den 5C-Prozess.....	44
Abbildung 11: 5C-Prozess – Configuration .....	50
Abbildung 12: Innovationsziele .....	53
Abbildung 13: Innovationskriterien.....	55
Abbildung 14: Beispiel zur Bewertung eines Innovationsfeldes („Monetarisierungsmodelle“).....	59
Abbildung 15: Traktionsraum (vereinfacht) .....	62
Abbildung 16: Beispiel von Kundenfaktoren .....	63
Abbildung 17: Beispiel von Opportunity Spaces in Innovationsfeldern ..	66
Abbildung 18: „Effiziente“ Opportunity Spaces .....	67
Abbildung 19: Beispiel eines Morphologischen Kastens .....	70
Abbildung 20: Beispiel von Innovationspotenzialen in Opportunity Spaces .....	71

Abbildung 21: „Effiziente“ Innovationspotenziale innerhalb des ausgewählten Opportunity Space . . . . .	72
Abbildung 22: Das „Adjacent Possible“ . . . . .	73
Abbildung 23: Ablaufplan der Configuration . . . . .	75
Abbildung 24: Übersicht Configuration . . . . .	76
Abbildung 25: 5C Prozess – Customization . . . . .	78
Abbildung 26: Beispiel von Kundeninsights in Innovationspotenzialen . . . . .	86
Abbildung 27: Übersicht Customization. . . . .	92
Abbildung 28: 5C-Prozess – Compilation . . . . .	95
Abbildung 29: Übersicht Compilation. . . . .	108
Abbildung 30: 5C-Prozess – Construction . . . . .	110
Abbildung 31: Quantität vs. Qualität von Ideen . . . . .	116
Abbildung 32: Beispielhafte Hilfsachsen . . . . .	119
Abbildung 33: Ideation-Workshop . . . . .	121
Abbildung 34: Elemente im Innovationskonzept . . . . .	127
Abbildung 35: Übersicht Construction . . . . .	136
Abbildung 36: 5C-Prozess – Conversion . . . . .	138
Abbildung 37: Diffusion von Innovationen . . . . .	148
Abbildung 38: Übersicht Conversion. . . . .	149
Abbildung 39: Der 5C-Prozess in der Gesamtübersicht . . . . .	152
Abbildung 40: Strategische Innovation vs. Ambidexterität . . . . .	158
Abbildung 41: Kreativität ist ... . . . . .	167



... 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 Opportunitäten 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 5C-Prozess<sup>®</sup> für effiziente Innovation. Diesen haben wir mit Erfahrungen aus über 50 Projekten in mehr als 20 Branchen stets weiterentwickelt und getestet. Im vorliegenden Buch sollen die gesammelten Erkenntnisse sowie der zugrunde liegende 5C-Prozess ausführlich beschrieben werden, um neue Impulse und Ansätze für die Praxis zu liefern. 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.

Wir wünschen viele gute Ideen bei der Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback!

Lucas Sauberschwarz (lucas.sauberschwarz@venture-idea.com)

& Lysander Weiss (lysander.weiss@venture-idea.com)

PS: Weiterführende Artikel sowie passende Arbeitsmaterialien zum Buch finden Sie unter [www.das-comeback-der-konzerne.de](http://www.das-comeback-der-konzerne.de).

*Anmerkung des Verlags:*

*Wenn wir in diesem Buch von Kollegen, Mitarbeitern oder Führungspersonen sprechen, so meinen wir gleichermaßen Frauen und Männer.*

INNOVATE  
OR DIE

# 1. „Innovate or die“ – Effiziente Innovation statt ineffizienter 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup> **Ohne bzw. mit zu geringer Innovationskraft scheinen Wachstumsziele kaum noch erreichbar.** Über 80 Prozent der Teilnehmer in der Studie sehen Innovation demnach als wichtig oder sehr wichtig für den Unternehmenserfolg an. Diese Grundproblematik schafft den Rahmen für den ersten Teil des vorliegenden Buches: Wie sind erfolgreiche, etablierte Unternehmen in solch eine „defensive“ Situation geraten? Und werden alle „Tanker“ jetzt tatsächlich von weitaus erfolgreicheren „Schnellbooten“ überholt? Was tun sie aktuell dagegen, warum braucht es neue Lösungen, und was müssen diese erfüllen?

Die Rolle von Innovationen hat sich im Verlauf vom 20. zum 21. Jahrhundert 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.<sup>4</sup> 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 bei **1:500**, für einen Wertbeitrag von 500 Millionen USD und langfristiges, profitables Wachstum sogar nur bei **1:17.000**.<sup>5</sup>

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 Wagniskapitalge-

bern (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.

Doch es gibt Hoffnung, wenn die Großunternehmen es schaffen, ihre Stärken zu nutzen. **Wenn das Kerngeschäft und die Skalierungsvorteile eines etablierten Unternehmens für Innovationen genutzt werden können, steigen die Erfolgchancen um mehr als das 2.000-fache auf 1:8.**<sup>6</sup> Nur kann für diese Innovationen nicht allein mit Design Thinking und anderen Taktiken der Start-ups gearbeitet werden. Neue, speziell für Großunternehmen entwickelte Methoden müssen es schaffen, neben der durchaus wichtigen Kundenperspektive auch das Brownfield der Unternehmen mit in die Innovationsentwicklung einzubeziehen und so eine erfolgreiche Umsetzung mit signifikantem Wertbeitrag zu erreichen.

Die von uns entwickelte **5C-Methodik hat genau dieses Ziel:** Innovationen im Brownfield zu entwickeln und umzusetzen, die – im Gegensatz zu den meisten inkrementellen Innovationen – gleichzeitig einen hohen Fit mit zukünftigen Kundenbedürfnissen sicherstellen. Mit den daraus resultierenden „effizienten Innovationen“ können die vorhandenen Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Netzwerke, Kunden und weitere Erfolgsfaktoren des Unternehmens genutzt werden, um Innovationen erfolgreich im Markt zu platzieren und zu skalieren. Damit müssen Großunternehmen und Mittelständler in einer Zukunft, die geprägt ist durch neue Technologien, hohe Komplexität, starke Konvergenz, Kostendruck und globalen Wettbewerb, keine Angst vor disruptiven Start-ups haben, sondern können den Innovationswettbewerb gegen diese gewinnen. Dies ist in einer solchen Zukunft auch dringend notwendig, da oftmals nur etablierte Unternehmen überhaupt genügend kritische Erfolgsmerkmale und Macht besitzen, um die Innovationen zum Erfolg zu führen, von denen am Ende alle profitieren können.

Leser, die ausschließlich an dem praktischen 5C-Prozess interessiert sind, empfehlen wir an dieser Stelle, in den zweiten Teil des Buches zu springen. Alle anderen laden wir ein, zunächst hier weiterzulesen: In den nächsten beiden Abschnitten werden die genauen Hintergründe der beschriebenen Veränderungen im Innovationswettkampf und der aktuellen Herausforderungen mit den Start-up-Methoden beleuchtet, bevor dann die Grundlagen effizienter Innovation als neuer Lösungsansatz entwickelt werden.

**„Innovate or Die“: Effiziente Innovationen statt ineffizienter Start-up-Denke**

*Mit der 5C-Methodik können Großunternehmen effiziente Innovationen entwickeln, um mit der Kombination aus Kundenfit und Unternehmensstärke den Innovationswettkampf gegen disruptive Start-ups zu gewinnen.*

- ▶ Innovation ist inzwischen über alle Branchen hinweg entscheidend für zukünftiges Wachstum und Unternehmenserfolg
- ▶ Neue disruptive Start-ups haben die Regeln des Spiels geändert und gewinnen mit agilen, kundenzentrierten Methoden gegen traditionelle Großunternehmen
- ▶ Als Gegenmaßnahme versuchen Großunternehmen, die Start-up-Methoden zu kopieren
- ▶ Das Resultat: Viele Ideen, aber wenig Umsetzung, da diese an den Restriktionen scheitert
- ▶ Lösung dieses Innovationsdilemmas: Auslagerung von Innovation in separate Einheiten
- ▶ Erfolgchance mit Start-ups aus separaten Einheiten liegt bei nur 1:17.000
- ▶ Verbindung von Kundenfit und Unternehmensstärke verspricht Erfolgchance von 1:8
- ▶ Zur Entwicklung solcher „effizienter Innovationen“ wurde die 5C-Methodik geschaffen

## 1.1 Großunternehmen früher: Von Patentfabriken zum Innovationsdilemma

Beginnen wir zunächst wieder bei unseren Ausgangsfragen: Warum haben viele Großunternehmen und Mittelständler im neuen Jahrtausend so große Probleme, Innovationen hervorzubringen? Warum scheinen ausgerechnet Start-ups mit all ihrer Ressourcenknappheit die Großunternehmen zu überholen wie Schnellboote, die an einem großen Tanker vorbeiziehen? Um zu verstehen, warum gerade in den letzten Jahren die Angst, von disruptiven Start-ups überholt zu werden, in Großunternehmen so stark gewachsen ist, und warum so viele Manager ins Silicon Valley aufbrechen, um in „Learning Journeys“ von den Start-ups zu lernen, lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung der Innovation in Großunternehmen – und ihrer Veränderungen, die zu der heutigen Situation geführt haben.

**Für Jahrhunderte war die vorherrschende Form der Innovation die Produktinnovation.** Vor dem Aufkommen großflächiger Massenproduktionen waren insbesondere einzelne Erfinder für Innovationen zuständig. Ob Automobil, Generator, Glühbirne oder Telefon – meist denken wir dabei an die Personen, die dahinter stehen, wie Carl Benz, Werner von Siemens, Thomas Edison und Alexander Bell. Diese Erfinder ähnelten Pionieren auf einem Segelboot, die langsam und beharrlich kämpfend auf ein unbekanntes Ziel zusteuer-

ten. Doch wurde hier bereits der Grundstein für die Tanker gelegt, die die Segelboote alsbald verdrängten: Viele der damaligen Innovationen waren gleichzeitig der Ursprung von Großunternehmen – in den oben genannten Fällen Daimler-Benz (Automobile), Siemens (Telegraphen), General Electric (Elektrogeräte) und AT&T (Telefone).

Schon bald endete somit die Ära der großen Erfinder. Die mit der Massenfertigung ab 1915 einhergehende Steigerung von Komplexität und Kosten für Innovationen auf der einen Seite und die Institutionalisierung des Erfindertums in Unternehmen auf der anderen Seite erschwerten zunehmend die Entwicklung erfolgreicher Innovationen einzelner Erfinder. Stattdessen wurden diese in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) der Unternehmen quasi multipliziert. Unternehmen konnten nun im großen Stil experimentieren und immer mehr Produkte und Technologien erforschen und auf den Markt bringen, die dank Patentschutz langfristige Wettbewerbsvorteile darstellten und so die Investments rechtfertigten.<sup>7</sup> Diese nun etablierten Unternehmen generierten zwar immer mehr Produktinnovationen und neue technologische Errungenschaften, mussten jedoch auch ihre Erfolgsprodukte verwalten und verbessern und wurden so mit der Zeit immer komplexer und bürokratischer.

In den 1970-ern und 1980-ern lebte die Welle der Erfinder auf Basis der neuen Computertechnologie nochmals kurz auf: Großunternehmen bekamen neue Konkurrenz von Pionieren wie Bill Gates und Steve Jobs. Diese begründeten den Typus des „Silicon-Valley-Start-ups“, der sich ebenfalls der technologischen Produktinnovation verschrieb und alle Innovatoren (und Investoren) anlockte, denen es in den großen Tankern inzwischen zu behäbig zuging. Schnell wurden Unternehmen wie Microsoft und Apple jedoch auch zu großen Patentfabriken, mit denen IBM, 3M & Co wetteiferten, bis es irgendwann ein regelrechtes Patentedickicht gab.

**Spätestens mit der Dotcom-Blase in 2000 wurde klar, dass Patente und Technologien alleine kein nachhaltiges Erfolgsrezept (mehr) sind,** wenn am Ende niemand die Produkte kauft.<sup>8</sup> Große wie kleine Unternehmen erinnerten sich plötzlich daran, dass Joseph Schumpeter schon 1912 festgestellt hatte, dass es für den Unternehmenserfolg nicht nur auf Patente, sondern auch auf den geschickten Einsatz von Ressourcen für produktivere Zwecke ankommt – oder wie er es nannte: die „schöpferische Zerstörung“<sup>9</sup>. Produktivitätswachstum war somit nicht mehr nur abhängig von Technologie und Patenten, sondern vor allem von deren nutzbringender Umsetzung: der Innovation. Dafür braucht es neben der Technologie auch das Unternehmertum als Fähigkeit, immer wieder neue Erfindungen im freien Markt umzusetzen und dem Kunden zu verkaufen. Insbesondere, da Technologien und Ressourcen immer besser verfügbar waren, stellten diese im neuen Jahrtausend keinen alleinigen Wettbewerbsvorteil mehr da.<sup>10</sup>

So blühte in dieser Phase die Innovationsforschung abseits von Forschung und Entwicklung auf. Diese erklärte nun, dass die besten Technologien und

Patente nicht notwendigerweise auch immer beim Kunden und im Markt erfolgreich sein müssen, wenn das Unternehmertum und der Kundennutzen fehlen. Wettbewerbsvorteile, und somit Schwerpunkt der Innovation, waren damit nicht mehr nur Technologien, Patente und Produkte, sondern insbesondere auch neue, kundenorientierte Geschäftsmodell-Innovationen. Weltweites Wachstum finanzieller Ressourcen machte Talente und Ideen zur vorherrschenden Währung für Unternehmen. Gleichzeitig kämpften die Unternehmen immer härter um Marktanteile. Wie eine Bain-Studie zeigt, teilten sich inzwischen gerade einmal ein bis zwei Unternehmen in jedem Markt 80 Prozent der Gewinne.<sup>11</sup> Plötzlich waren die meisten Unternehmen zu weit weg vom Kunden, hatten die falsche Expertise und waren zu langsam.

**Diesen neuen Anforderungen konnte eine neue Kategorie von Start-ups erfolgreich begegnen.** Diese erlebten dank cleverer Ideen und agiler, kundenzentrierter Methoden wie dem Lean Startup und Design Thinking (siehe die Übersicht auf der nächsten Seite) eine neue Blüte: Plötzlich schien es möglich, mit geringsten Mitteln neue Unternehmen aufzubauen und nah am Kunden zu testen, ohne die großen Investitionen und Risiken einzugehen, die zur Dotcom-Blase führten.

Die Veränderung erstreckte sich zwar über eine lange Zeit, überraschte aber dennoch viele Großunternehmen: Bislang Innovationsführer mit unendlichen Ressourcen und Erfindungen in Form von Patenten und Prozessverbesserungen, wurden die großen Tanker plötzlich rechts und links von agilen Schnellbooten überholt, die ohne großen Aufwand auf Basis neuer, kundenzentrierter Innovationen ins Wasser gelassen wurden.

Dabei standen ausgerechnet die erfolgreichsten Unternehmen vor der größten Herausforderung: Die Ressourcen und Fähigkeiten, die über Jahre aufgebaut wurden, schienen nun zur Belastung zu werden, die Produktverbesserungen schienen am Kunden vorbeizugehen und die Geschäftsmodelle schienen nicht mehr zeitgemäß zu sein.<sup>12</sup> Gleichzeitig waren dies aber genau die Erfolgsfaktoren und Kernkompetenzen der Unternehmen, die nicht einfach aufgegeben werden konnten. Ein Großunternehmen lässt sich eben nicht einfach um neue Ideen herum umbauen, vor allem solange es noch erfolgreich ist.

Somit wurde es Zeit für ein Umdenken bei den Großunternehmen. Dazu brauchte es nur noch jemanden, der dieses ungute Gefühl der Großunternehmen in Worte fasste und belegte, um einen Wandel in den Großunternehmen im großen Stil zu ermöglichen. Der Harvard-Business-School-Professor Clayton Christensen nahm sich dieser Aufgabe an und landete mit seinem Werk „The Innovator’s Dilemma“ (1997) einen großen Hit – nicht zuletzt weil er gleich ein neues Buzzword einführte: die „disruptive Innovation“ bzw. später „Disruption“.<sup>13</sup>

Das Konzept der Disruption ist dabei zunächst einleuchtend. Christensen untersuchte Großunternehmen, um zu verstehen, woran sie scheiterten, und erkannte, dass viele Großunternehmen neue Technologien und Geschäfts-

## Übersicht ausgewählter Innovationsmethoden

### Agile Development

Agile Development ist eine Philosophie, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung hat. Sie ist als Reaktion auf die erhöhte Geschwindigkeit bei zunehmender Komplexität in der Geschäftswelt zu verstehen. Denn diese Entwicklung führt dazu, dass im Kontext von Prozess- oder Produktinnovationen klassische Vorgehensweisen zunehmend scheitern, weil detaillierte Entwicklungspläne nur eine Scheingenauigkeit liefern und zu viele Einflussfaktoren sich im Laufe des Projektes verändern. Daher wird versucht, mit geringem bürokratischem Aufwand und wenigen Regeln auszukommen, und sich schnell an Veränderungen anzupassen, ohne dabei das Risiko für Fehler zu erhöhen.

### Design Thinking

Design Thinking ist ein von der Innovationsagentur IDEO entwickelter Prozess, um Innovationen hervorzubringen, die die Bedürfnisse des Nutzers in den Mittelpunkt stellen. Der Ansatz orientiert sich an der Arbeitsweise von Designern und versteht sich als ein Prozess aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen. Grundlage für den Ansatz ist die Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem kreativ stimulierenden Umfeld zusammenarbeiten. In einem klar strukturierten Prozess wird die Fragestellung gemeinsam definiert, sowie Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigt, um dann Konzepte zu entwickeln, die in mehreren Schleifen geprüft und optimiert werden.

### Lean Startup

Lean-Startup beschreibt einen Ansatz der Unternehmensgründung, bei dem der Fokus darauf liegt, sämtliche Prozesse so schlank wie möglich zu gestalten. Es wird versucht, mit wenig Kapital und reduzierten Prozessen ein Unternehmen aufzubauen und möglichst schnell einen Prototypen oder eine Beta Version auf den Markt zu bringen. Dabei wird auf Flexibilität und Learning-by-doing Effekte gesetzt und versucht, den Produktlebenszyklus so kurz wie möglich zu halten, um schnell und effektiv auf Wünsche und Änderungsvorschläge durch Kundenfeedback eingehen zu können.

### Business Model Canvas

Der Business Model Canvas ist ein Mittel, um ein Geschäftsmodell oder eine Start-up Idee übersichtlich zu visualisieren, die unternehmerische Logik zu überprüfen und profitabel und zielorientiert zu gestalten. Dabei besteht die Möglichkeit, eine Leinwand (=Canvas), die in neun verschiedene Felder eingeteilt ist, zu befüllen. Der Canvas zeigt die wichtigsten Faktoren auf, die es zu berücksichtigen gilt und verdeutlicht so Zusammenhänge und hilft dabei, strukturiert eine Geschäftsidee zu einem Geschäftsmodell zu entwickeln.

### Stage Gate

Das Stage Gate-Modell ist ein Verfahren, um Innovations- und Entwicklungsprozesse zu strukturieren und zu optimieren. Dabei soll sowohl eine bessere Fokussierung, als auch eine schnellere Prozessabwicklung, erreicht werden. Dazu werden Prozesse in einzelne Abschnitte, sogenannte Tore (Gates) unterteilt. Zuerst wird eine Innovation im Hinblick auf ihre technische und betriebswirtschaftliche Qualität überprüft, ehe sie dann von der Entwicklung weiter zur Serienreife und schließlich zur Markteinführung gebracht wird. Die Anzahl der einzelnen Tore kann je nach Branche und Innovation unterschiedlich sein. Charakteristisch dabei ist, dass die einzelnen Tore immer von gemischten Projektteams betreut werden, und bei jedem Tor eine Entscheidung gefällt wird, ob das Projekt das Tor zur nächsten Stufe passiert oder abgebrochen wird.

modelle nicht früh genug wahrnehmen bzw. nutzen konnten, wenn diese zu Beginn nicht den hohen Erfolgsanspruch erfüllten, sondern z. B. noch wenig leistungsfähig oder nicht profitabel waren.

Gleichzeitig mussten sich diese etablierten Unternehmen im Wettbewerb darauf konzentrieren, ihre vorhandenen Produkte und Services zu verkaufen und durch inkrementelle Innovationen immer weiter zu verbessern, wodurch sie immer komplexer und teurer wurden und so irgendwann für ganze Marktsegmente nicht (mehr) relevant waren. Start-ups können laut Christensen solche Opportunitäten nutzen und mit neuen (günstigeren) Technologien und Geschäftsmodellen diese Marktsegmente bedienen oder auch gänzlich neue Märkte schaffen, die Schritt für Schritt wachsen und schließlich in den existierenden Markt der Großunternehmen eindringen und ihn zerstören bzw. ersetzen – spricht: „disruptieren“ (siehe Abbildung 1).

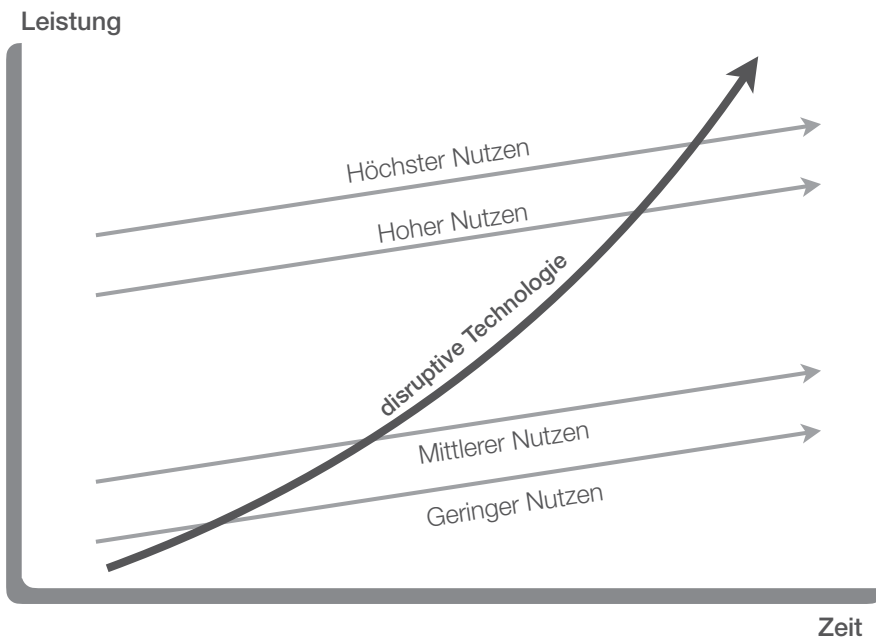


Abbildung 1: Disruptive Innovation<sup>14</sup>

Ein gutes Beispiel für disruptive Technologien ist die Entwicklung des Computermarktes: Hier dominierten zunächst sogenannte Mainframes, leistungsstarke Großrechner, die von vielen Unternehmen genutzt wurden. „Minicomputer“ von Newcomer-Firmen wie DEC wurden von den etablierten Großrechner-Herstellern zunächst ignoriert, da sie deutlich weniger leistungsfähig und profitabel als die professionellen Großrechner waren. Doch konnten sie mit der Zeit den Privatkundenmarkt erobern (bzw. kreieren) und darüber schließlich auch den Unternehmensmarkt für Großrechner