

■ WHITEPAPER

Future Challenges in Logistics and Supply Chain Management

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND – WIE START-INS DEN INNOVATIONSPROZESS VERÄNDERN



WHITEPAPER

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND –
WIE START-INS DEN INNOVATIONSPROZESS VERÄNDERN

■ WHITEPAPER

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND – WIE START-INS DEN INNOVATIONSPROZESS VERÄNDERN

In Zeiten der Digitalisierung müssen Unternehmen vieles verändern, insbesondere Innovationsprozesse. Start-ups scheinen hier einen Weg aufzuzeigen völlig neue Wege bei der Geschwindigkeit und Art der Marktkonfrontation mit neuen Lösungen zu gehen. Geeignete Formate wie Zukauf, Beteiligung oder Kooperation mit Start-ups sind aber nicht unbedingt für den Mittelstand geeignet. Dieses Whitepaper beleuchtet deswegen Konzepte zum Aufbau von Digital-, Innovations- oder Corporateteams so genannten Start-Ins.

FUTURE CHALLENGES IN LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Die Schriftenreihe »Future Challenges in Logistics and Supply Chain Management« greift aktuelle Herausforderungen auf, beleuchtet Trends und fokussiert neuartige Technologien und Geschäftsmodelle.

Die verschiedenen Ausgaben der Schriftenreihe zeichnen das Zukunftsbild einer innovativen Branche, das von Forschung und Praxis gestaltet und gelebt wird.

AUTOREN

Maria Beck, Digital Hub Logistics
Dortmund
Darja Kramer, Digital Hub Logistics
Dortmund
Dr. Johannes Stemmer, Beumer Group
Phil Hermanski, Fraunhofer IML
Christian Prasse, Fraunhofer IML

INTERNET

Das Whitepaper steht Ihnen auch im Internet unter www.digitalhublogistics.de zur Verfügung.

DOI

10.24406/iml-n-582833

Ausgabe 13 • 20. März 2020

HERAUSGEBER

Prof. Dr. Dr. h. c. Michael ten Hompel
Prof. Dr. Michael Henke
Prof. Dr.-Ing. Uwe Clausen

KONTAKT

Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML

Joseph-von-Fraunhofer-Str. 2–4
44227 Dortmund

schriftenreihe@iml.fraunhofer.de



WHITEPAPER

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND –
WIE START-INS DEN INNOVATIONSPROZESS VERÄNDERN

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND – WIE START-INS DEN INNOVATIONSPROZESS VERÄNDERN

Motivation	1
Innovationsfähigkeit des deutschen Mittelstandes – Ausgangssituation und Handlungsbedarf	2
Aus Kollaboration entsteht Innovation	3
Herangehensweise an digitale Innovation – Konzepte und Zielsetzungen.	4
Ein neuer Ansatz: Start-ins – Definition und Potenziale	6
Den Anfang machen: Schwerpunkte und Vorgehensweise	7
Start-in vs. Start-up – eine Abgrenzung	7
Positive Entwicklung: (Gewinn-)Rückführung und Skalierung	8
Exkurs: Komplexe Projekte – Zur Notwendigkeit agiler Methoden.	10
Eine digitale Innovationskultur – Herausforderung und Chancen	12
Starthilfe für Start-ins – Erfahrungen und Empfehlungen.	13
Erfolgsgeschichten – Best Practices.	15
Literaturverzeichnis	16



WHITEPAPER

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND –
WIE START-INS DEN INNOVATIONSPROZESS VERÄNDERN

Motivation

In Zeiten der Digitalisierung müssen Unternehmen vieles verändern – auch und gerade die Art und Weise, Innovationsprozesse zu gestalten und Innovationen hervorzubringen. Während Großunternehmen sowohl über hinreichend personelle als auch finanzielle Ressourcen verfügen, verschiedene und immer wieder neuartige Innovationskonzepte parallel zu verfolgen, und Start-ups einen ganz eigenen Weg gefunden haben, Innovationen zu entwickeln, setzen mittelständische Unternehmen auf – nach heutigen Maßstäben – schon bewährte Innovationsformate – seien es Inkubatoren, Acceleratoren, Company-Building oder Corporate Venture Capital bzw. Venture Capital. Ein weiterer Ansatz ist es jedoch auch, ein eigenes Innovationsteam als Start-up im Unternehmen zu etablieren. Dieses Innovationskonzept nennt sich »Corporate Start-up« oder wie wir es nennen »Start-in«. Dabei stellen etablierte Unternehmen Digitalteams zusammen oder gründen unter ihrem Dach Digitaleinheiten, die die digitale Transformation des Unternehmens vorantreiben sollen. »Start-ins« können sowohl Inkubatoren als auch Acceleratoren sein. Sie können Company-Building betreiben oder Corporate Venture Capital bzw. Venture Capital einsetzen.

WARUM BRAUCHT ES DANN EINEN NEUEN BEGRIFF?

Der Begriff »Start-in« versteht sich als Äquivalent zum Begriff »Start-up«. Dieser Begriff ist in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft extrem positiv besetzt. Die inzwischen sprichwörtliche Start-up-Mentalität prägt mittlerweile eine Generation. Der Begriff »Start-in« übernimmt nun die positive Konnotation des Begriffs »Start-up«. Ein Unternehmen, das den Weg der digitalen Transformation mit einem Start-in geht, transportiert damit ein neues Selbstverständnis und setzt ein wichtiges Signal für Unternehmen, Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder – insbesondere in der Arbeitsweise, nämlich den Markt schneller mit Produkten zu konfrontieren.

Die Zeit ist reif für dieses neuartige Innovationskonzept, das den Nukleus von Innovations-, Digitalisierungs- und Unternehmensstrategien darstellt. Welche Vorteile das Konzept bietet und welche Erfahrungen einige Unternehmen damit gemacht haben, ist Gegenstand dieses Whitepapers.

Innovationsfähigkeit des deutschen Mittelstandes – Ausgangssituation und Handlungsbedarf

Immer schneller, immer höher, immer weiter: Die Digitalisierung verändert Wirtschaft, Geschäftsmodelle und Unternehmensabläufe. Die technologische Entwicklung erfordert flexible Prozesse, einen hohen Innovationsgrad und ein Bewusstsein für neue Märkte [1]. Allerdings sind viele Unternehmen in ihren standardisierten Strukturen gefangen. Um erfolgreich zu bleiben, konzentrieren sie sich auf ihr Kerngeschäft und auf Neuerungen, die bereits etablierte Produkte und Dienstleistungen verbessern [2]. Für neue Ideen, die als Nischeninnovation beginnen und als revolutionäres Produkt oder marktprägende Dienstleistung enden, bleibt häufig weder Raum noch Zeit. Ein Indikator zur Quantifizierung ist beispielsweise eine Studie der Bitkom [3], nachdem 67 Prozent der Unternehmen aktuell nicht mit Start-ups zusammenarbeiten, da sie keine Zeit (53 Prozent) hierfür finden.

Tatsächlich sinkt die Innovatorenquote im Mittelstand – also der Anteil jener Unternehmen, die im gesamten deutschen Mittelstand als innovativ gelten – seit Anfang der 2000er-Jahre stetig. Die Zahlen sind ernüchternd: Der KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2019 [4] verzeichnet für das Jahr 2019 eine Innovatorenquote von nur noch 19 Prozent, in den Jahren 2004/2006 lag sie bei immerhin 43 Prozent. Dem Bericht zufolge haben vor allem kleinere Unternehmen ihre Innovationsaktivitäten oft komplett eingestellt.

Dennoch ist das Thema »Digitalisierung« im Mittelstand angekommen. Ein wichtiger Indikator dafür ist die positive Entwicklung bei der Anzahl der Prozessinnovationen. Allerdings geht diese zu Lasten von Produktinnovationen. Produkte mit einem hohen Neuigkeitsgrad werden laut KfW-Innovationsbericht nur noch von acht Prozent der Unternehmen hervorgebracht. Danach sind für die meisten Unternehmen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zwar nicht aufgehoben, sondern nur aufgeschoben. Für spätere Zeitpunkte ist eine (Wieder-)Aufnahme der Produktentwicklung offenbar geplant. Doch Experten mahnen, dass es dann angesichts des rasanten Fortschritts durch die technologische Entwicklung und insbesondere auch durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu spät sein kann.

AUS KOLLABORATION ENTSTEHT INNOVATION

Neben mangelndem Raum und fehlender Zeit sind knappe Ressourcen in kleinen und mittleren Unternehmen vielfach ein Hemmschuh für Innovationen. Dieser Nachteil lässt sich jedoch gerade angesichts der Digitalisierung bzw. der damit verbundenen Vernetzung ausgleichen: Wer wettbewerbsfähig bleiben will, setzt auf gemeinschaftliche und offene Innovationen, zeigt der OECD Science, Technology & Innovation Outlook 2018 [5]. Danach sind Unternehmen dazu angehalten, stärker zusammenzuarbeiten, um die Bedürfnisse ihrer Kunden besser und schneller erfüllen zu können.

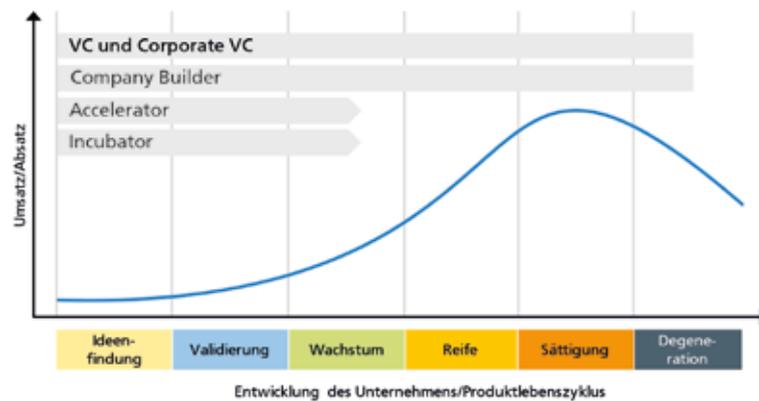
Durch Kollaboration lassen sich Personalkapazität und Wissen mit kompetenten Partnern zusammen- und Innovationen hervorbringen. Obwohl die Kosten für eine solche Form der Zusammenarbeit in den letzten Jahren durch die Digitalisierung gesunken sind, nutzen bislang häufig nur große Unternehmen und Konzerne diese Option. Beispiele dafür sind das BMW Customer Innovation Lab, der IBM InnovationJam, Dell IdeaStorm, Procter & Gamble's ConnectDevelop und GE Fuse.

Doch auch der Mittelstand kann von innovativen Kooperationen profitieren. Dies betrifft sowohl die Zusammenarbeit mit der Forschung als auch mit Start-ups. Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. kommt in seinem Bericht »Mittelstand meets Start-up« [6] schon 2018 zu der Erkenntnis, dass etablierte Unternehmen, die noch nicht mit einem Start-up zusammenarbeiten, eindeutig einen Trend verpassen oder ein Potenzial nicht nutzen.

Herangehensweise an digitale Innovation– Konzepte und Zielsetzungen

Eine der größten Herausforderungen für Unternehmen auf dem Weg zur digitalen Transformation ist die Frage nach Innovationsansätzen, mit denen sich Transformationsprozesse auslösen oder steuern lassen. Im digitalen Buzzword-Dschungel fallen dabei häufig Begriffe wie Inkubator, Accelerator, Company Builder, Corporate Venture Capital (CVC) oder Venture Capital (VC). Zwar gibt es durchaus inhaltliche Überschneidungen dieser Formate, jedoch lassen sie sich aufgrund der unterschiedlichen strategischen Zielsetzungen deutlich voneinander abgrenzen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1:
Unterschiedliche Konzepte
für den Transformationsprozess
im Unternehmen



Inkubatoren-Programme werden von Unternehmen aufgesetzt, um einen Ideenfindungsprozess anzustoßen und neue Lösungsansätze für ein Problemfeld zu suchen. Sie bieten eine Umgebung, in der sich eine unternehmerische Idee entwickeln kann. Das Ziel eines Inkubators ist es, ein Unternehmen zu gründen und dessen erste Schritte zu fördern. Die potenzielle Lösungsidee wird bewertet und validiert. Die Unterstützungsleistung der Inkubatoren-Programme endet in der Regel nach der Validierung, in der überprüft wird, ob sich eine Lösungsidee grundsätzlich für das Problem eignet.

Acceleratoren-Programme gehen über Inkubatoren hinaus und haben ihren Schwerpunkt in der Beschleunigung. Sie setzen auf die – wie der Begriff schon andeutet – schnellstmögliche Skalierung einer Lösung für ein Problemfeld. Konkret versuchen Acceleratoren Start-ups Tools, Methoden, Infrastruktur, Geldmittel und den Zugang zu Wissen bereitzustellen, um schnell zu wachsen.

Company-Building beinhaltet ebenfalls die Elemente »Ideenfindung«, »Validierung« und »Skalierung«. Jedoch liegt der Schwerpunkt aus Sicht des etablierten

Unternehmens nicht darin, eine Lösung zu validieren und zu skalieren, sondern ein neues Unternehmen nachhaltig aufzubauen. Die Investoren treten als Mitgründer auf und adressieren die Erfolgsfaktoren zur nachhaltigen Entwicklung: Neben rein finanziellen Assets spielen hier auch nicht-monetäre Elemente wie Kontakte, Daten, Infrastruktur, Mentoring oder Experten eine wichtige Rolle. Die eigentlichen Gründer sind stark in die Entwicklung ihres eigenen Unternehmens involviert und dafür verantwortlich. Company-Building-Programme begleiten Gründer auf der gesamten Wertschöpfungskette – bis diese das Unternehmen verlassen oder der Investor ausscheidet.

Während die ersten drei Konzepte Assets und Investment meist miteinander kombinieren und neue Unternehmen hervorbringen, geht es bei **CVC und VC** eher um rein finanzielle Beteiligungen an bestehenden Start-ups. Die Beteiligungen können in frühen Phasen (Pre-Seed oder Seed), in mittleren Phasen (Series A) oder in späteren Phasen (Series B oder C) erfolgen. Grundsätzlich gilt dabei folgender Mechanismus: Je früher das Investment, desto größer der potenzielle Erfolgshebel, aber auch das damit verbundene Risiko des Scheiterns. Je später das Investment, desto teurer die Anteile am Unternehmen, aber desto risikoärmer das Geschäftsmodell.

Tatsächlich gibt es für Unternehmen nicht das eine Format, um die digitale Transformation voranzutreiben. Das Konzept muss vielmehr zu den Gegebenheiten des Unternehmens passen. Unter Umständen können Unternehmen auch gleich mehrere unterschiedliche Ansätze verfolgen. Dabei hat jede der dargestellten Herangehensweisen ihre Stärken und Schwächen. Die bestehenden Konzepte werden aktuell sowohl von Großunternehmen und Konzernen als auch von etablierten mittelständischen Unternehmen verfolgt.

Ein neuer Ansatz: Start-ins – Definition und Potenziale

Auch etablierte und erfolgreiche Unternehmen müssen sich stetig mit Innovationen bzw. der Weiterentwicklung ihrer Produkte oder dem Aufbau neuer Geschäftsfelder beschäftigen. Es zeigt sich jedoch vielfach, dass die Produktentwicklung in den unternehmenseigenen F&E-Abteilungen sehr langwierig ist. Ein wesentlicher Grund dafür sind tradierte starre Prozesse in klassischen Unternehmen. Geschwindigkeit spielt heute allerdings eine immer größere Rolle bei der digitalen Transformation und der Generierung neuer Business-Ideen. Einen neuen Ansatz zur Implementierung oder auch zur Beschleunigung von Transformationsprozessen speziell in gewachsenen mittelständischen Unternehmen stellt nun das Innovationskonzept »Start-in« dar.

Start-ins sind Digitalteams oder -einheiten klassischer Unternehmen, die sich jenseits des Tagesgeschäfts und außerhalb der üblichen Produktentwicklungsprozesse mit Innovationen befassen. Eingebettet in die Muttergesellschaft und auf der Basis ihres finanziellen und organisationalen Rückhalts, aber zwingend räumlich von ihr getrennt, entwickeln Start-ins neue digitale Produkte und bauen neue digitale Geschäftsfelder auf. Je nach Unternehmensstrategie kann das Start-in dem Thema »Innovation« oder »Digitalisierung« zugeordnet werden. Um Ideen umzusetzen, erhalten Start-ins die notwendige Entscheidungsfreiheit und nicht zuletzt auch ein eigenes Budget.

Die Rechtsform des Start-ins ist dabei kein entscheidendes Kriterium: Start-ins können sowohl als interne Einheit im Unternehmen verbleiben als auch als eigene Gesellschaft ausgegründet werden.

Von weitaus größerer Bedeutung ist die Tatsache, dass Start-ins weitgehend unabhängig vom Unternehmen arbeiten bzw. über ausreichend Zeit und Raum verfügen, um Ideen entwickeln zu können. Kapazitäten für die Ideenentwicklung werden damit nicht durch andere, vermeintlich wichtigere Aufgaben absorbiert.

Durch flache Hierarchien sind Start-ins flexibel. Die Bereitschaft, Neues zu wagen, ist größer. Das bringt kürzere Entscheidungsprozesse und eine schnelle Umsetzungsstärke mit sich.

DEN ANFANG MACHEN: SCHWERPUNKTE UND VORGEHENSWEISE

Als eigenständiges Innovationskonzept können Start-ins durchaus unterschiedliche Innovationsformate verfolgen (s. Kapitel 2). Jede Muttergesellschaft kann und muss individuell festlegen, worin die Schwerpunkte ihres Start-ins liegen. Diese sind insbesondere abhängig von unternehmenseigenem Know-how, Wertschöpfungstiefe, Kapazitäten, wirtschaftlicher Situation und strategischer Ausrichtung.

Bisher erfolgreiche Beispiele für Tätigkeitsschwerpunkte bzw. Vorgehensweisen von Start-ins sind:

- Strategisches, aktives Partnermanagement/-scouting (Inkubator, Accelerator), z. B. auf Basis einer exklusiven Vertriebspartnerschaft zur Portfolioerweiterung bestehender Produkte und Dienstleistungen.
- Innovationsentwicklung durch ein eigenes Soft- und Hardware-Entwicklerteam mit der Übergabe »finaler« Minimal Viable Products (MVP) als Proof of Concept sowie entsprechender Handlungsempfehlungen an die Muttergesellschaft. Der Fokus liegt dabei auf Erweiterung und Anreicherung des »klassischen« Produktportfolios um neue (digitale) Produkte und Dienstleistungen, auch im Sinne einer digitalen Produktveredelung.
- Entwicklung vollständig neuer hybrider Produkt-Service-Bündel durch das Start-in. Die Lösung bietet einen so hohen disruptiven Charakter, dass ggf. keine Übergabe an die Muttergesellschaft stattfindet, sondern dass sie eigenständig und unter eigenem Namen an den Markt geht.

Zu den Haupttätigkeiten eines Start-ins gehören in jedem Fall – unabhängig von seinen individuellen Tätigkeitsschwerpunkten – das professionalisierte Management von Trends, Kundenanforderungen bzw. -wünschen sowie das Treiben der Entwicklungen in kurzen und regelmäßigen Zyklen auf Basis von Feedback und Marktanforderungen.

START-IN VS. START-UP – EINE ABGRENZUNG

Der Begriff »Start-in« macht deutlich, dass dieses Innovationskonzept mehr ist als ein organisatorisches Konstrukt. Als Äquivalent zum Start-up setzt ein Start-in vielmehr auf eine neue Herangehensweise und eine neue Innovationskultur. Start-ins arbeiten mit einem Start-up-ähnlichen Mindset und wenden typische Vorgehensweisen und Methoden von Start-ups an. Bei der Produktentwicklung stehen – wie beim Start-up – die Bedürfnisse des Kunden konsequent im Mittelpunkt. Start-ins setzen zudem auf agiles Projektmanagement. Statt stringente Prozesse

zu verfolgen, ist die Bereitschaft hoch, für das beste Ergebnis auch Umwege zu gehen. Wie Start-ups leben Start-ins eine konstruktive Fehlerkultur. Kollaborative Lernprozesse mit anderen Unternehmen und Teams sind ebenfalls Teil der DNS innovativer Digitalteams. Im Ergebnis kann ein Start-in – wie ein Start-up – dem Markt viel schneller Produkte bzw. Produktideen präsentieren.

Dabei haben Start-ins gegenüber Start-ups sogar entscheidende Vorteile. Denn Start-ins besitzen über ihre Muttergesellschaft bereits langjährige Kontakte in den Markt. Feedbackschleifen und Testphasen, besondere Merkmale moderner und agiler Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sowie nachfolgende Verkäufe sind daher weitaus einfacher zu generieren. Dagegen sind fehlender Marktzugang und fehlende Vertriebskanäle eine der größten Herausforderungen, mit denen sich klassische Start-ups konfrontiert sehen.

Start-ins haben zudem von Beginn an den Zugriff auf professionelles Management der Muttergesellschaft. Dazu zählen administrative Vorteile, insbesondere wenn das Start-in nicht als eigene Gesellschaft auftritt. Diese existierenden Strukturen geben den Teams mehr Zeit für die Innovationsentwicklung. Hinzu kommt, dass Start-ins zumindest in der Anfangsphase von der Kapitalsuche entlastet sind. Bei Start-ups dagegen stellt der Übergang von klassischem Start-up hin zu professionelleren Managementstrukturen, die mit dem Wachstum einhergehen, eine kritische Phase dar. Diese kann sich einerseits durch einen kulturellen Clash äußern, andererseits durch fehlende Managementkompetenzen.

Ergänzende Vorteile von Start-ins gegenüber Start-ups sind außerdem auf Arbeitnehmerseite zu sehen. Dazu gehören sichere Arbeitsverträge bzw. Zusatzleistungen, die nur bestehende Unternehmen bieten können, z. B. Betriebsrenten oder Corporate Benefits.

POSITIVE ENTWICKLUNG: (GEWINN-)RÜCKFÜHRUNG UND SKALIERUNG

Start-ins können die Ergebnisse der Arbeit – etwa erfolgreiche Kooperationsmatches oder Minimal Viable Products (MVP) – zum einen zur weiteren Operationalisierung an die Muttergesellschaft übergeben, zum anderen können sie diese in eigenen Organisations- oder Rechtsformen weiterentwickeln. Im Folgenden werden die einzelnen Möglichkeiten detailliert erläutert.

Übergabe an die Muttergesellschaft. Das Start-in arbeitet eine Idee – oft als digitale Veredelung bestehender (physischer) Produkte der Muttergesellschaft – aus und testet diese, z. B. durch MVPs oder Prototypen. Solche Eigenentwicklungen werden in der Regel zur Erweiterung des Produkt- bzw. Serviceportfolios der Muttergesellschaft verwendet.

Nach positiver Entwicklung und Testphase werden die Arbeitsergebnisse an die Muttergesellschaft übergeben.

Eigenständige Vermarktung. Vom Start-in entwickelte neue Produkte können unter dem Namen einer mehrheitlich durch die Muttergesellschaft getragenen Tochter-GmbH vermarktet werden. Wird das Start-in beispielsweise bereits als GmbH geführt, kann das neue Produkt direkt vermarktet werden. Andernfalls wird eine neue Tochtergesellschaft gegründet. Für die Vermarktung des neuen Produkts in einer eigenen Gesellschaft sprechen in der Regel vor allem Image- und Marketinggründe. Dabei steht der Schutz des Namens der Muttergesellschaft im Vordergrund, falls das Produkt oder der Service nicht erfolgreich sein sollten. Auch wenn das im Start-in entwickelte Leistungsangebot inhaltlich zu stark vom Portfolio der Muttergesellschaft abweicht, kann eine Trennung sinnvoll sein. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass in diesen Fällen das moderne Image des Start-ins bzw. der dort entstandenen Innovationen als positive Einflüsse auf die Muttergesellschaft – insbesondere auch im Erfolgsfall – ungenutzt bleiben.

Kooperationen mit externen Partnern. Eine weitere Skalierung kann durch erfolgreiche Vertriebskooperationen und die damit einhergehende Gewinnbeteiligung mit externen Partnern bzw. Start-ups erfolgen, die durch das Start-in erfolgreich gescoutet wurden. Eine strategische Kooperation zur Portfolioerweiterung, insbesondere im digitalen Bereich, kann dann sinnvoll sein, wenn das für die Innovation benötigte Know-how kurzfristig nicht im eigenen Unternehmen aufgebaut werden soll. Außerdem lässt sich so bereits die Zusammenarbeit mit dem externen Partner aufbauen bzw. professionalisieren. Eine möglicherweise geplante strategische Übernahme des Partners kann durch die gemeinsame Zusammenarbeit getestet werden. Dies könnte zu einer Übernahme des Partners und dessen Eingliederung in die eigene Wertschöpfung bzw. zumindest zu einer Übernahme von Unternehmensanteilen führen.

Exkurs: Komplexe Projekte – Zur Notwendigkeit agiler Methoden

Mit dem rasanten technischen Fortschritt sind Innovationsprojekte in Unternehmen immer komplexer geworden [7]. Das heißt: Der Weg zum Ziel ist heute mit klassischen Arbeitsweisen nicht mehr zu erreichen, insbesondere, aber nicht ausschließlich bei Softwareprojekten [8]. Hier helfen in der Regel nutzerzentrierte Innovationsmethoden bzw. eine agile Projektbearbeitung. Dazu gehören etwa Design Thinking, Lean Start-Up und Lean Innovation oder Scrum. Trotzdem halten noch viele etablierte Unternehmen an bewährten Arbeitsweisen fest. Tatsächlich ist den Unternehmen der Komplexitätsgrad eines Projekts oft gar nicht bewusst. Dieser entscheidet aber maßgeblich über die zu wählende Arbeitsweise bzw. -methode.

Bei der Einordnung des Schwierigkeitsgrads eines Projekts und der Auswahl der Projektmanagementmethoden leistet die sogenannte Stacey-Matrix (Abbildung 2) des britischen Professors für Management Ralph Douglas Stacey eine wichtige Hilfestellung:

- **Einfache Projekte** zeichnen sich danach dadurch aus, dass sowohl die Anforderungen als auch der Weg, diese zu erfüllen, klar sind. Bei der Durchführung eines einfachen Projekts können sich Unternehmen daher auf normale Routinen und klassische Projektmanagementmethoden verlassen.
- Auch bei **komplizierten Projekten** sind ein Großteil der Vorgehensweise und auch die benötigte Technik vorgegeben. Klassische Beispiele für komplizierte Projekte sind z. B. Fertigungsstraßen für Autos.
- **Komplexe Projekte** – z. B. Softwarelösungen – dagegen, deren »Was?« und »Wie?« nicht auf der Hand liegt, erfordern agile Methoden. Nur so kann ein Unternehmen sehr flexibel auf Änderungen reagieren.
- Der Bereich des **Chaos** ist beispielsweise der Grundlagenforschung zuzurechnen, in der man unter anderem durch Brute-Force-Ansätze an möglichst (quantitativ) vielen Stellen nach einer Lösung sucht, wie dies etwa im Kernforschungszentrum CERN passiert.

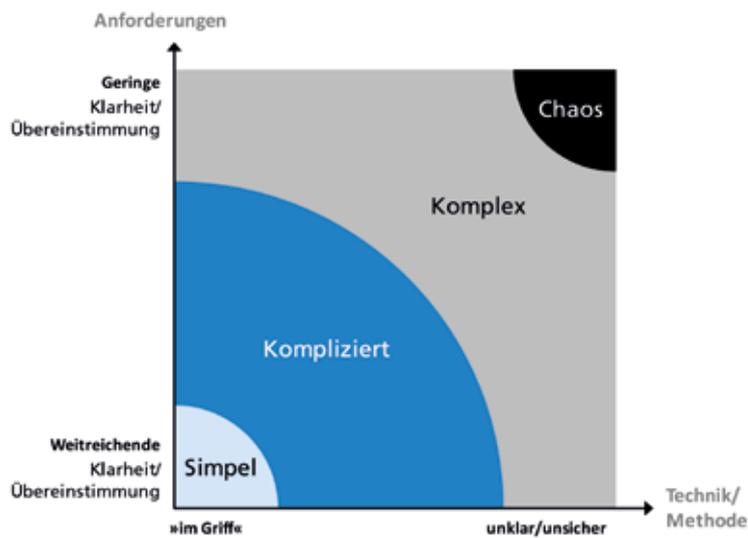


Abbildung 2:
Mit der Stacey-Matrix lässt sich der Schwierigkeitsgrad eines Projekts ermitteln (in Anlehnung an [9]).

Agile Vorgehensweisen dürfen nicht mit planlosem Vorgehen verwechselt werden. Aufgrund der kleinschrittigen Vorgehensweise mit häufigem Kundenfeedback sind agile Methoden extrem genau, nur eben in sehr kurzen Schritten, um möglichst flexibel zu bleiben und nicht zu lange in eine falsche Richtung zu laufen. Diese Vorgehensweise erfordert ein hohes Maß an Disziplin – und das zahlt sich aus: Studien zeigen (vgl. z. B. [10], [11]), dass agile Unternehmen häufiger erfolgreich sind, überdurchschnittliche Margen haben und stärker wachsen als der Durchschnitt. Anders als klassische Unternehmen wenden Start-ups bei komplexen Projekten grundsätzlich agile Methoden an. Diese versetzen sie in die Lage, möglichst viele Ideen in möglichst kurzer Zeit auszuprobieren. So kommen sie dem vorgegebenen Ziel bzw. ihrer Vision Schritt für Schritt – manchmal auch auf Umwegen – näher.

Agile Vorgehensweisen von Start-ups können allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn sie kulturell (und organisatorisch) in die Muttergesellschaft integriert werden. Dazu sollten geeignete Leistungskennzahlen (KPIs) entwickelt werden, an denen ein Start-up gemessen werden kann. Dazu gehören z. B. die Anzahl erfolgreich entwickelter Minimum Viable Products (MVP) oder abgeschlossener Kooperationen.

Eine digitale Innovationskultur – Herausforderung und Chancen

Das Konzept »Start-in« bringt zwei Welten zusammen: den Mittelstand und das Start-up. Die Welt der etablierten mittelständischen Unternehmen ist geprägt durch vorgegebene Prozesse, feste Budgets und klare Projekte, bestehende Kunden und eine Unternehmenshistorie, einen Gesellschafter bzw. eine Gesellschafterfamilie. In der Start-up-Welt dagegen gibt es keine Historie, ein kleines Gründerteam, das in der Regel gleichberechtigt handelt, flache Hierarchien, noch keine Kunden bzw. wenig Referenzen und kein festes Budget. Der entscheidende Unterschied zwischen einem mittelständischen Unternehmen und einem Start-up liegt allerdings in der Innovationskultur.

So haben Start-ups keine Angst davor zu scheitern. Sie gehen das Risiko sogar bewusst ein. Scheitern ist vielmehr eine logische Konsequenz, wenn Dinge ohne längeren Vorlauf mit begrenzten Ressourcen »einfach mal« ausprobiert werden. Start-ups bewerten kurzfristiges Scheitern deshalb nicht negativ: Erreicht man ein Etappenziel nicht, bedeutet dies nicht, dass dies kein Erfolg ist. Im Gegenteil: Durch das Verwerfen erzielt man einen wichtigen Erkenntnisgewinn darüber, was technisch oder beim Kunden funktioniert und was nicht. Die relevante Frage lautet daher nicht: »Wer oder was war schuld am Scheitern?«, sondern: »Welche Gründe für das Scheitern gab es und was können wir daraus lernen?«. Diese besondere Fehlerkultur ist bei erfolgreichen etablierten Unternehmen in der Regel nicht verankert.

Gewachsenen Unternehmen fällt es oft schwer, ihre bestehende Unternehmenskultur aufzubrechen. Start-ins als Teams abseits der bestehenden Prozesse haben die Chance, in diesem Punkt mit Start-ups gleichzuziehen. Voraussetzung dafür ist, dass Start-ins mit genau den organisatorischen und räumlichen Freiheiten (s. Kapitel 3) ausgestattet werden, die kennzeichnend für Start-ups sind. Diese Freiheiten geben ihnen erst die Möglichkeiten, agile Innovations- und Projektmanagementmethoden (s. Exkurs) anzuwenden.

Die Innovationskultur eines Start-ins hat dabei immer auch eine starke kulturelle Auswirkung auf das Gesamtunternehmen. Das Start-in kann so als Kulturkatalysator für die Muttergesellschaft dienen. Allerdings sollte es nicht zu sehr in entsprechende Tätigkeiten eingebunden werden oder in operative Prozesse abgleiten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die eigentlichen Innovationsaktivitäten durch Aufgaben rund um den kulturellen Wandel überlagert würden. Eine rein kulturelle Aufgabe, z. B. in Form eines Change Managements, ist für ein Start-in im Übrigen

in keinem Fall zu empfehlen: Als externe Einheit fehlt dem Digitalteam zwangsläufig die Nähe zur Organisation, die für einen kulturellen Wandel im klassischen Unternehmen aber zwingend notwendig wäre.

Starthilfe für Start-ins – Erfahrungen und Empfehlungen

Es gibt zahlreiche Faktoren, die den Erfolg eines Start-ins unterstützen. In Abbildung 3 sind einige davon visualisiert.

In der Praxis haben sich fünf Punkte als entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg eines Start-ins herauskristallisiert: die strategische Ausrichtung, die eigene



Abbildung 3:
Faktoren für ein
erfolgreiches Start-in

Identität, die Ausstattung des Start-ins sowie die institutionelle und operative Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen.

Strategische Ausrichtung. In Bezug auf die Zielstellung und in Abhängigkeit zu firmeninternen Kapazitäten und Fähigkeiten kann ein Start-in zum einen das klare Ziel haben, eine bestimmte Anzahl an Innovationen selbst zu entwickeln. Zum anderen kann das Start-in Partnermanagement betreiben und somit aktiv und professionell Start-ups scouten (s. Kapitel 3). Grundsätzlich muss die Muttergesellschaft berücksichtigen, wie sich ein Start-in am besten in die Unternehmensstrukturen einfügt.

Eigene Identität. Ein eigener Name für das Start-in – auch wenn es als Projekt im Unternehmen geführt wird und keine eigene Rechtsform aufweist – erzeugt das notwendige Zugehörigkeitsgefühl bei den Teammitgliedern. Der Name schwört das

Team – wie bei einem Start-up – auf die gemeinsame Idee oder Vision ein und hilft ihm, sich frei zu entfalten. Dabei kann sich der Name durchaus aus dem der Muttergesellschaft ableiten (s. Kapitel 6), um die Verbindung kenntlich zu machen. In jedem Fall erhöhen ein eigener Name und ein eigenes Logo auch die Sichtbarkeit des Innovationsteams im Mutterkonzern.

Ausstattung. Start-ins sollten mindestens mit zwei Mitarbeitern ausgestattet werden, die in Vollzeit an einem Ort arbeiten. Sofern Mitarbeiter aus der Muttergesellschaft in das Start-in übergehen und dies nicht von Beginn an in Vollzeit möglich ist, hat es sich bewährt, in der Übergangsphase bis zur Vollzeit feste Tage zu definieren, in denen die entsprechenden Mitarbeiter nur für das Start-in tätig sind. Generell ist hervorzuheben, dass eine gleichzeitige Tätigkeit in beiden Einheiten nicht zielführend ist.

Institutionelle Zusammenarbeit. Start-ins brauchen die Unterstützung der Geschäftsführung bzw. den direkten Kontakt zur Entscheidungsebene. Besonderes Know-how über die Wertschöpfungsstruktur der Muttergesellschaft und Einblick in interne Prozesse sowie das Wissen um interne Herausforderungen sind essentiell, damit Innovationen später erfolgversprechend in die internen Strukturen aufgenommen werden können. Dies ist sowohl der Fall, wenn z. B. ein Produkt über die Muttergesellschaft vertrieben wird (Integration in Vertriebskanäle oder Anpassung als Ergänzung an bestehende Produkte und Services), als auch oder besonders bei der Überführung der Produkt- bzw. Serviceinnovation in die Kernwertschöpfungsprozesse.

Operative Zusammenarbeit. Start-ins müssen regelmäßig mit (operativen) Mitarbeitern der Muttergesellschaft zusammenarbeiten. Diese sind sowohl mit internen Prozessen als auch mit aktuellen Produkten und Services bzw. den Anforderungen von Kunden vertraut. Start-ins erhalten durch die Zusammenarbeit wichtige interne »Realinformationen«. Dabei können sie über die entsprechend operativ tätigen Mitarbeiter auch die Akzeptanz des Start-ins und seiner Tätigkeiten steuern. Ein weiterer positiver Effekt der engen Zusammenarbeit ist die Steigerung der Motivation langjähriger bzw. älterer Mitarbeiter, die nun einmal mehr einen wertvollen Beitrag zu zukunftsweisenden Aktivitäten innerhalb des Unternehmens liefern können. Die Integration von Mitarbeitern der Muttergesellschaft kann jedoch eine kulturelle Herausforderung darstellen und sollte nicht unterschätzt werden. Das gilt insbesondere, wenn die Aktivitäten des Start-ins stark von denen der Muttergesellschaft abweichen oder einen Einfluss auf die »klassischen« Prozesse am Hauptstandort haben. Das bereits erwähnte Change Management ist daher von Beginn an zu berücksichtigen.

Erfolgsgeschichten – Best Practices

Das Konzept der Start-ins beginnt sich gerade erst in der Innovationslandschaft zu etablieren. Drei Beispiele zeigen, wie unterschiedlich Unternehmen die digitale Transformation mit Start-ins angehen. Jeder Ansatz für sich ist dabei stimmig, da er mit den Innovations-, Digitalisierungs- und Unternehmenszielen korrespondiert.

Auf- und Ausbau einer digitalen Marke:

iQ Water Solutions, BEULCO

Beulco ist ein mittelständisches Familienunternehmen mit Sitz in Attendorn und Anbieter von Lösungen im Bereich der Trinkwasserversorgung. Das klassische Produktportfolio ist im Bereich der Metallverarbeitung zu verorten. Im Rahmen der Unternehmensstrategie »BEULCO 2025« fokussiert sich das Unternehmen jedoch vermehrt auf smarte und intelligente Lösungen für den Trinkwassersektor.

Die neue Digitaleinheit beschäftigt sich unter dem Markennamen iQ Water Solutions vor allem mit der digitalen Vernetzung der Übergabestellen des Trinkwassers, an denen BEULCO-Produkte zum Einsatz kommen.

»Digitales Sprintteam«:

BG.evolution, BEUMER Group

Die BEUMER Group mit Hauptsitz in Beckum entwickelt und produziert technisch führende Intralogistik-Systeme für den Weltmarkt. Im Rahmen der digitalen Transformation und zur Verstärkung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der BEUMER Group wurde die BG.evolution in Dortmund gegründet. Die BG.evolution hat den Anspruch und den Willen, das »digitale Sprintteam« der BEUMER Group zu sein. Das Team der BG.evolution entwickelt eigenverantwortlich ergänzende Produkte rund um das bestehende Produkt- und Systemportfolio der BEUMER Group. Ziel ist insbesondere die Realisierung von Minimal Viable Products (MVP), die gemeinsam mit Pilotkunden validiert werden.

Neue Geschäftsfelder, strategische Partnerschaften:

META AND YOU, META Regalbau

Das Start-in META AND YOU ist Teil des Produktionsunternehmens META-Regalbau GmbH und Co. KG mit Sitz in Arnsberg. Die Digitalsparte META AND YOU sucht strategische Partner und fördert Innovationen, um das digitale Produkt- und Serviceportfolio rund um das »klassische« Regal auszubauen und META als präferierten Logistikdienstleister in der Lagertechnik zu etablieren.

Literaturverzeichnis

- [1] Kohli, R., Melville, N. P. 2018. "Digital Innovation: A Review and Synthesis." *Information Systems Journal*, 28(1), S.1-24.
- [2] Hays HR-Report 2018: Schwerpunkt agile Organisation auf dem Prüfstand
- [3] Bitkom 2019; <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-haben-keine-Zeit-fuer-Startups>, zuletzt aufgerufen 16.03.2020
- [4] KfW Bankengruppe, KfW Research: KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2019. Februar 2020.
- [5] OECD: OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018: Adapting to Technological and Societal Disruption. November 2018.
- [6] RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.: Mittelstand meets Startups 2018. Potenziale der Zusammenarbeit. April 2018.
- [7] Grünewald, C., (2017). Agilität in Produktinnovationsprojekten mittelständischer Unternehmen. In: Volland, A., Engstler, M., Fazal-Baqaie, M., Hanser, E., Linszen, O. & Mikusz, M. (Hrsg.), *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017 - Die Spannung zwischen dem Prozess und den Mensch im Projekt*. Gesellschaft für Informatik, Bonn. (S. 173-186).
- [8] Pröhl, T., Zarnekow, R. Agilität bei der Einführung von IT-Service-Management: Lösung klassischer Herausforderungen mit agilen Methoden. *HMD* 56, S. 301–317 (2019). <https://doi.org/10.1365/s40702-019-00498-6>
- [9] Stacey RD: *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2002
- [10] Boston Consulting Group BCG 2017 <https://www.bcg.com/publications/2017/people-boosting-performance-through-organization-design.aspx>; zuletzt aufgerufen 16.03.2020
- [11] Olbert, S., Prodoehl, H.D., Worley, C.G.: *Agilität als Wettbewerbsvorteil – Der Agile Performer Index*, Studie, goetzpartners, München 2017

WHITEPAPER

DIGITALE TRANSFORMATION IM MITTELSTAND –
WIE START-INS DEN INNOVATIONSPROZESS VERÄNDERN

