
Die größten Challenges von Digital Innovation Units und wie Sie diese meistern

Innovationsmanagement &
Digitale Transformation

Die größten Challenges von Digital Innovation Units und wie Sie diese meistern

Innovationsmanagement & Digitale Transformation

Digital Innovation Units (auch: Innovationseinheiten) sind heute beliebter denn je. Gleichzeitig führt deren Ausbreitung innerhalb der letzten Jahre bei vielen Unternehmen dazu, dass sie ihre Innovationseinheiten zunehmend hinterfragen und allgemeine Kritik laut wird. Dabei ist digitale Innovation für die europäische Wirtschaft heute wichtiger denn je – und die Digitalisierung damit gerade jetzt ein zentrales Thema. Gerade auch in Zeiten der Corona-Pandemie bedarf es neuer Kommunikations- und Vertriebskanäle, interner Effizienzsteigerungen und einer vernetzten Zusammenarbeit etwa in Form von Plattformen. Die richtige organisationale Aufstellung ist dabei die Grundvoraussetzung für ein effizientes und nutzerzentriertes Innovationsmanagement. Gerade jetzt gilt es, das eigene Setup zu evaluieren und die richtigen Entscheidungen in Hinblick auf Aufbau oder Weiterführung zu treffen.

In diesem Artikel behandeln wir Folgendes:

- Welchen Mehrwert bringen Innovationseinheiten?
- Wie gelingt es Ihnen, Ihre bestehende Innovationseinheit auf Erfolg zu trimmen?
- Welche Design-Elemente sollten Sie beim Aufbau, Betrieb und der Weiterentwicklung berücksichtigen?
- Warum mangelt es klassischen Innovationsinitiativen an Fokus, Geschwindigkeit und somit auch Impact?

In unserem Whitepaper erfahren Sie, was eine Innovationseinheit ausmacht, was wir aus 10 Jahren Innovationsprojekten gelernt haben, warum so viele scheitern - und wie Sie es als Unternehmen besser machen können.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Einführung

- 4 Herausforderung Digitale Transformation
- 4 Innovationseinheiten als schnelle und wirkungsvolle Vehikel für Innovationsmanagement und die digitale Transformation

Guideline zum Aufbau und Betrieb einer Innovationseinheit

- 7 WHY - Warum wird eine Innovationseinheit benötigt?
- 8 WHAT - Was macht die Innovationseinheit und woran soll sie arbeiten?
- 9 HOW - Wie wird eine Innovationseinheit aufgesetzt und betrieben?

Erkenntnisse & Learnings

- 13 Erkenntnisse zu erfolgreichen Innovationseinheiten
- 14 Erkenntnis 1: Wer sein Ziel nicht kennt, hat auch keinen Erfolg mit einer Innovationseinheit
- 15 Erkenntnis 2: Auch Innovationseinheiten müssen sich transformieren
- 17 Erkenntnis 3: Build-Measure-Learn gilt auch hier - Wer nicht misst, kann auch nicht dazulernen und steuern
- 18 Erkenntnis 4: Erfolgreiche Innovation und digitale Transformation funktionieren nur MIT der Kernorganisation
- 20 Erkenntnis 5: Auf die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit kommt es an

21 Unser Versprechen

22 Kontaktpartner

Einführung

Herausforderung Digitale Transformation

Unternehmen aller Branchen stehen heute vor derselben Herausforderung: Es gilt, in einem immer schnelleren globalen und digitalen Wettbewerb zu bestehen und das eigene Unternehmen erfolgreich in einer zunehmend digital vernetzten Welt zu steuern. Um die veränderte Wertschöpfungslogik erfolgreich für sich zu nutzen, müssen Unternehmen die digitale Transformation aktiv angehen. Sie gilt als der wichtigste Hebel, um potenzielle Umsatzrückgänge im klassischen Geschäft zu kompensieren bzw. den Wachstumskurs des Unternehmens fortzusetzen.

Konkret bedeutet das: Erfolgreiche Geschäftsmodelle sowie die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation müssen innerhalb des eigenen Ökosystems hinterfragt werden. Und es braucht ein neues Mindset, um digitales Neugeschäft sowie neue digitale Absatzkanäle zu entwickeln. Bestehende Geschäftsmodelle zu digitalisieren und weiter auszubauen, ist entscheidend, um Kosten zu reduzieren und die Effizienz zu steigern. Der Schlüssel zu weiterem Unternehmenswachstum, zu neuen Zielgruppen und neuen Umsätzen liegt aber vor allem in der Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle und im Aufbau von Digitalkompetenzen.

Innovationseinheiten als schnelle und wirkungsvolle Vehikel für Innovationsmanagement und die digitale Transformation

Für eine erfolgreiche digitale Transformation benötigen Organisationen neue Ansätze, um digitale Lösungen bereitzustellen und zu koordinieren sowie neue, digitale Fähigkeiten zu fördern. Dabei haben etablierte Unternehmen gegenüber neuen und branchenfremden Wettbewerbern, großen Digital-Playern und auch Startups den Vorteil, dass sie eine Reihe von Stärken ausspielen können: Neben Fach- und Branchenwissen sind Maschinen, Anlagen, Technologien und eine (Vertriebs-) Infrastruktur bereits vorhanden. Entscheidende Vorteile sind auch die bestehende Kundenbasis und eine bekannte Marke, der Vertrauen geschenkt wird.

Das Erfolgsrezept ist es, diese Stärken um die Kompetenzen der gewachsenen Digitalunternehmen zu erweitern. Eine echte Nutzerzentrierung, hohe Datenexpertise, ein gewisses Maß an Risikofreudigkeit, eine extreme Testmentalität, schnelle Umsetzung und langfristige Radikalität sind essentiell, um sich auch im zukünftigen Wettbewerb behaupten zu können.

Wie können diese Stärken aufgebaut und nutzbar gemacht werden?

Eine schnelle und wirkungsvolle Realisierung wird durch eine Innovationseinheit ermöglicht – eine dedizierte Einheit,

die sich aktiv und fokussiert den genannten Themen annimmt, im Gegensatz zu interner Innovation nicht in ihrem freien Denken durch den Status Quo limitiert und durch Auflagen eingeschränkt ist und gleichzeitig in voller unternehmerischer Verantwortung steht (bis hin zu Vermarktung & Verkauf).

Hier werden erforderliche Kompetenzen geeint und gefördert, Innovations-, Digital- und Transformationsinitiativen gebündelt sowie übergreifend gesteuert und umgesetzt. Da die Kernorganisation (insbesondere Vertrieb und IT) für die Erhaltung des Bestandsgeschäftes weiter funktionieren muss, kann dort nur inkrementell digitalisiert und innoviert werden. Eine separate Einheit bietet hingegen folgende elementare Vorteile, um auch transformative sowie disruptive Innovation zu ermöglichen:

Employer Branding und Personalrecruiting

Eine Innovationseinheit zahlt außerdem positiv auf das Employer Branding und Personalrecruiting ein. Sie steigert die Attraktivität eines Unternehmens für externe Digital-Talente um ein Vielfaches und fördert eine innovative Unternehmenskultur.

schnell und gezielt

Gleichzeitig dient sie als Katalysator für die Kernorganisation, indem Digital-Know-how schnell und gezielt aufgebaut und weiterentwickelt werden kann.

eigenständige Einheit

In der eigenständigen Einheit können Sonderregelungen (bspw. neue Richtlinien und Freigabeprozesse) schnell etabliert werden, was die Umsetzungsgeschwindigkeit enorm steigert.

geschützter Raum

Die Innovationseinheit operiert in einem „geschützten Raum“, in dem Testen und Scheitern erlaubt sind. Sie ermöglicht es auf diese Weise, neue digitale Geschäftsmodelle außerhalb der Kernorganisation schnell und nutzerzentriert zu entwickeln.

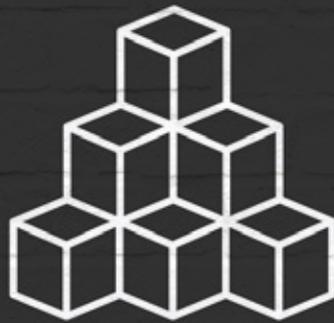
rechtlicher Rahmen und Vorteile im Risikomanagement

Durch die Gestaltung eines geeigneten rechtlichen Rahmens bietet sie flexible Ausgründungsmöglichkeiten und Vorteile im Risikomanagement hinsichtlich Haftungsthemen.

Nichtsdestotrotz dürfen die Schnittstellen zur Kernorganisation nicht vernachlässigt werden, um Potenziale und Synergien bestmöglich zu nutzen. Während die „hauseigene“ Innovationseinheit vom (Markt-)Know-How und den Stärken des Unternehmens profitiert, wird die Kernorganisation im Gegenzug durch neue Methoden, Kompetenzen und validierte Geschäftsideen bereichert. Die Innovationseinheit überzeugt und gewinnt die Kernorganisation durch sichtbare Ergebnisse und ist damit Dreh- und Angelpunkt für die digitale Transformation der gesamten Organisation.

Digital Innovation Units sind

Einheiten etablierter Unternehmen zur regelmäßigen Entwicklung und Ausarbeitung innovativer digitaler und digital angereicherter Geschäftsideen (Produkte, Services und Geschäftsmodelle). Diese werden mit agilen und flexiblen Methoden außerhalb der bestehenden Strukturen zur strategischen Weiterentwicklung von Unternehmen umgesetzt. Methoden, Arbeitsweisen und kerngeschäftsnahen Innovations- und Geschäftsmodellansätze werden dabei sukzessive in die Kernorganisation überführt, um die digitale Transformation voran zu treiben.



**Guideline zum
Aufbau und Betrieb einer
Innovationseinheit**



Warum wird eine Innovationseinheit benötigt?

Die Klärung der "WHY"-Frage ist essentiell für die erfolgreiche Umsetzung einer Innovationseinheit. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist die Vision der Organisation, an welche die Einheit und alle zu treffenden Entscheidungen ausgerichtet werden. Es gilt, Ziel und Motivation der Einheit festzulegen und konkrete Lösungen und Aktivitäten für deren Umsetzung zu identifizieren. Darüber hinaus ist eine klare Definition und ein einheitliches Verständnis erforderlich, was Innovation und Transformation für die eigene Organisation überhaupt bedeuten. Die Antworten auf diese Grundsatzfragen bilden das Herzstück, auf das sich konzentriert wird und von dem alle weiteren Aktivitäten abgeleitet werden. Nur so wird sichergestellt, dass kostspielige Implementierungen auch tatsächlichen Nutzen bringen und die Einheit selbst sowie größere Projekte kein Selbstzweck bleiben. Vielmehr sollen sie als Mittel zum Zweck auf ein größeres Ziel einzahlen.

Entscheidend ist, zu Beginn einen klaren Auftrag für die Innovationseinheit zu formulieren und damit die Gründe für und die Erwartungshaltung an diese.

Dieser Auftrag lässt sich aus einer digitalen internen Reifeprüfung der Organisation und einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse ableiten – mit Bezug zur Vision, Mission und dem Werteverständnis des Unternehmens.

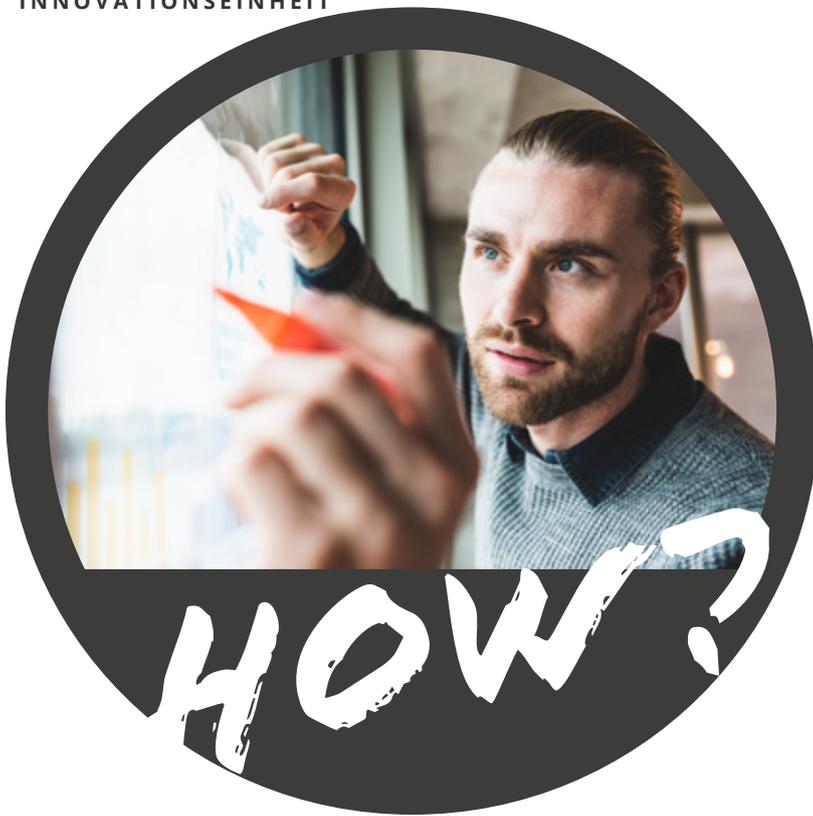


Was macht die Innovationseinheit und woran soll sie arbeiten?

Das Motiv und Ziel der Innovationseinheit muss nun anhand der übergreifenden Vision abgeleitet, klar formuliert und transparent im Unternehmen kommuniziert werden. Die Digital Innovation Unit bildet den organisatorischen Rahmen, um Innovation zu ermöglichen und die digitale Transformation voran zu treiben. Ihr Ziel ist es, fokussiert unter idealen Bedingungen Projekte und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die eine positive Wirkung auf den Innovationsgrad und die Digitalisierung der Organisation haben. Zur Orientierung hilft die Ausarbeitung eines digitalen Zielbildes. Es ermöglicht einen maximalen Fokus auf sinnvolle (digitale) Aktionsfelder.

Diese können beispielsweise aus verschiedenen Problem-Statements und Potentialbereichen abgeleitet werden. Sie beschreiben die Hebel, Themen und Transformationsfelder, der sich die Einheit annehmen wird.

Eine goldene Regel für die strukturelle und inhaltliche Ausgestaltung gibt es daher nicht. Sie muss sich ganz klar am definierten Auftrag der jeweiligen Organisation orientieren.



Wie wird eine Innovationseinheit aufgesetzt und betrieben?

Es gibt für Innovationseinheiten keine “One-size-fits-all”-Lösung, die als Blaupause für die optimale Innovationseinheit in Ihrem Unternehmen angewandt werden kann. Die Ausprägung hängt von verschiedenen Faktoren ab, die durch eine strategische Ausgestaltung massiv zum Erfolg der Innovationseinheit beitragen. Aufbauend auf dem definierten Zielbild und den Handlungs- bzw. Transformationsfeldern wird anhand von fünf Designelementen das optimale Setup für die Innovationseinheit abgeleitet: Strategie, Operating Model, Arbeitsweise, Team & Kompetenzen und Operations. Innerhalb dieses Rahmens können Projekte und Initiativen erfolgreich vorangetrieben werden. Die konkrete Ausgestaltung eines jeden Designelements bedingt sich maßgeblich durch den (digitalen) Reifegrad des Unternehmens und das Zielbild der Innovationseinheit, auf das die Maßnahmen einzahlen. Daraus wird der konkrete Beitrag der Innovationseinheit abgeleitet.

In der Realität existieren diverse Formen von Innovationseinheiten, die diese Designelemente unterschiedlich ausgestalten. Bekannte Organisationsformen sind beispielsweise:

“Innovation / Digital Labs”, welche die unternehmensinternen Ressourcen in einem oder mehreren interdisziplinären Teams bündeln für das wiederholte Identifizieren und Prototypisieren digitaler Innovationen,

“Company Builder / Inkubatoren”, die digitale Geschäftsmodelle mit internen und externen Ressourcen

von der Idee bis zu einem erfolgreich am Markt etablierten jungen Unternehmen entwickeln,

“Acceleratoren” als Programme zur Identifikation, Auswahl und Unterstützung unternehmensexterner Startups bei der (Weiter-) Entwicklung und Skalierung von Geschäftsideen. Sie sind eine Art “Boot Camp” für Startups, denen sowohl mit Wissen als auch mit Ressourcen unter die Arme gegriffen wird. Sie werden innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch intensives Coaching unterstützt. So kann der Entwicklungsprozess stark beschleunigt und vorangetrieben werden.

“Innovation Academy”, die durch Trainings und Coachings in agilen Methoden und zu Digital-Know-how die Kernorganisation befähigt,

“Corporate Venturing bzw. Corporate Venture Capital” als Variante des Venture Capital, bei dem zumeist junge Unternehmen (Ausgründungsprojekte oder Startups) das benötigte Eigenkapital zur Verfügung gestellt bekommen oder auch

“Transformation Management Offices”, die als zentrale organisatorische Steuerungseinheiten Unternehmen dabei helfen, ihre digitale Zukunft zu gestalten, neue Technologien zu nutzen, Geschäftsmodelle zu transformieren und dabei strukturelle und kulturelle Aspekte berücksichtigen.

Fünf Designelemente

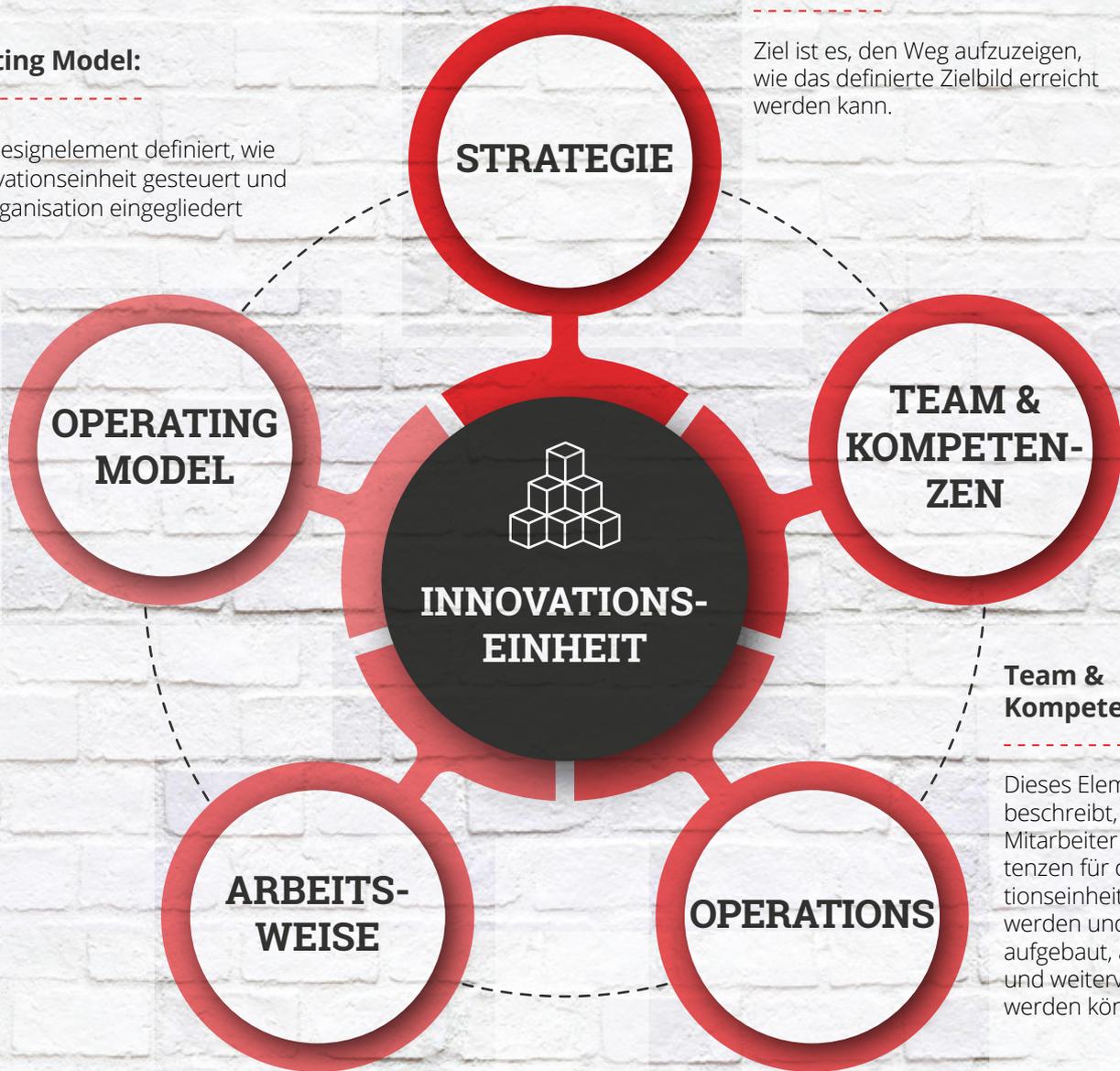
Das optimale Setup einer Innovationseinheit

Operating Model:

Dieses Designelement definiert, wie die Innovationseinheit gesteuert und in die Organisation eingegliedert wird.

Strategie:

Ziel ist es, den Weg aufzuzeigen, wie das definierte Zielbild erreicht werden kann.



Team & Kompetenzen:

Dieses Element beschreibt, welche Mitarbeiter und Kompetenzen für die Innovationseinheit benötigt werden und wie diese aufgebaut, ausgebaut und weitervermittelt werden können.

Arbeitsweise:

Hier geht es um die Frage, wie die Innovationseinheit konkret arbeitet, das heißt welche Leitplanken und Rahmenbedingungen bei der Identifikation und Realisierung von Innovationsprojekten zu grunde liegen und wer diese umsetzt.

Operations:

Ziel ist es, eine Infrastruktur für eine handlungsfähige Innovationseinheit aufzubauen, die sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren kann.

Strategie:

Ziel ist es, den Weg aufzuzeigen, wie das definierte Zielbild erreicht werden kann.

Dazu wird ein Innovationsfokus gesetzt, wobei zwischen inkrementeller, transformativer und disruptiver Innovation unterschieden wird. Anhand dieses Fokus wird ein ausgewogenes und zielgerichtetes Innovationsportfolio aufgebaut. Beispielsweise kann der Fokus auf Innovation nah am Kerngeschäft liegen und dieses in bestehenden Märkten und für das bestehende Kundensegment erweitert werden – oder auf dem Aufbau von neuen Geschäftsmodellen durch die Entwicklung neuer Produkte und Services für neue Märkte. Mit einem ausgewogenen Mix wird die Innovationseinheit weder zum losgelösten Satelliten, noch zur verlängerten Werkbank der Muttergesellschaft.

Operating Model:

Dieses Designelement definiert, wie die Innovationseinheit gesteuert und in die Organisation eingegliedert wird.

Dazu zählen Entscheidungen zur organisatorischen Steuerung (z.B. zentral vs. dezentral, Geschäftsordnung, Arbeitsverträge) sowie die Definition von Entscheidungs- und Freigabeprozessen (bspw. Prozess- und Controlling-Richtlinien, das Maß der freien Entscheidung über Budgets und Priorisierung von Projekten, Zusammensetzung und Frequenz von Entscheidungsgremien). Wie diese ausgestaltet werden, hat maßgeblichen Einfluss auf die Unabhängigkeit und den Freiheitsgrad der Innovationseinheit.

Für eine nachhaltige Performancemessung und Steuerung der Innovationseinheit müssen angemessene Kennzahlen definiert sowie ein Entschluss zur Finanzierung getroffen werden (z.B. Cost vs. Profit Center, Ownership und Sponsoring der Einheit).

Team & Kompetenzen:

Dieses Element beschreibt, welche Mitarbeiter und Kompetenzen für die Innovationseinheit benötigt werden und wie diese aufgebaut, ausgebaut und weitervermittelt werden können.

Im Idealfall ist das Team einer Innovationseinheit interdisziplinär aufgestellt und deckt unterschiedliche Kompetenzen ab. Das umfasst soziale und methodische Fähigkeiten wie

z.B. Coaching-Kenntnisse und unternehmerische Herangehensweisen. Ebenso wichtig sind aber auch fachliche Kenntnisse zu neuen Technologien wie z.B. Data Analytics, Plattformökonomie sowie Internet of Things (IoT) und Automatisierungstrends. Auch kulturelle Aspekte wie "Soft Skills" und "Teamfit" spielen hier eine entscheidende Rolle. Die relevanten Kompetenzen hängen stark vom Reifegrad und Fokus der Innovationseinheit ab.

Ein Teil des Teams sollten einerseits (interne) Experten aus der Muttergesellschaft sein, die bereits in die Führungsebenen und Abteilungen vernetzt sind. Andererseits dürfen (externe) Talente von außen nicht fehlen, um neue Perspektiven mit internem Know-how zu verknüpfen. Dabei ist es essentiell eine innovationsfreundliche Arbeitskultur mit einer gemeinsamen Wertebasis zu schaffen.

Mit den richtigen Innovationsmethoden und agilen Frameworks wie Design Thinking, Lean Startup und Scrum können Unternehmen optimal auf neue Bedingungen in einem volatilen komplexen Umfeld reagieren. Gefördert wird dies durch die Schaffung flexibler Gestaltungsspielräume, ein kreatives Umfeld sowie die richtigen unternehmerischen Anreize für Mitarbeiter.

Operations:

Ziel ist es, eine Infrastruktur für eine handlungsfähige Innovationseinheit aufzubauen, die sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren kann.

Dies umfasst zum einen rechtliche Rahmenbedingungen hinsichtlich Haftung und Datenschutz, die für die Sammlung, Auswertung und Darstellung von Daten in elektronischer Form notwendig sind. Zum anderen muss durch die Entwicklung einer flexiblen IT-Architektur die richtige technische Basis geschaffen werden. Die Herausforderung dabei: Eine schnelle und einfache Anbindung spezifischer Innovationsprojekte muss ebenso gewährleistet sein wie die Sicherstellung unternehmenskritischer IT-Prozesse. Das betrifft insbesondere das Testen von Prototypen und erste Produktvarianten zur Validierung unter realen Marktbedingungen.

Häufig müssen hierbei Testumgebungen aufgebaut werden, die in der IT-Landschaft des Mutterunternehmens (noch) nicht möglich sind. Die Innovationseinheit kann diese Herausforderungen überbrücken bis die notwendige Änderung des Selbstbildes der IT vollzogen ist. Für eine unternehmensweite Transformation muss sich die IT weg bewegen von einer rein infrastrukturellen hin zu einer strategischen und anwenderzentrierten IT.

Arbeitsweise:

Hier geht es um die Frage, wie die Innovationseinheit konkret arbeitet, das heißt welche Leitplanken und Rahmenbedingungen bei der Identifikation und Realisierung von Innovationsprojekten zu grunde liegen und wer diese umsetzt.

Dies erfordert eine Auseinandersetzung damit, welche Bereiche des Innovationsprozesses abgedeckt werden sollen. Der Innovationsprozess deckt die Phasen Ökosystemanalyse, Identifikation von Potential, Umsetzung und Skalierung ab.

In einem ersten Schritt geht es um die Ökosystemanalyse. Dabei werden Kunden, Trends und Technologien, Markt und Stakeholder analysiert.

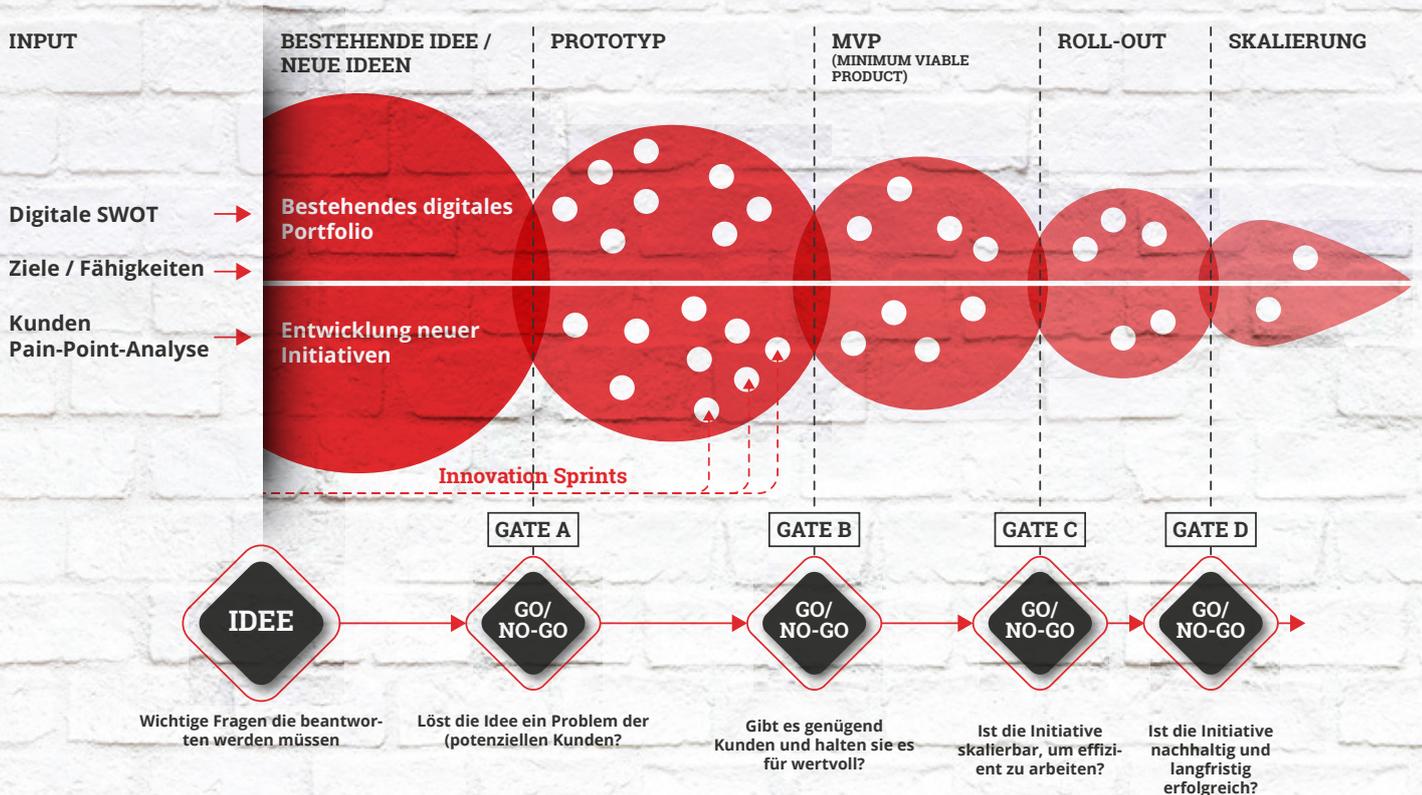
Danach folgt die Identifikation von Potentialen, d.h die Generierung, Bewertung und Auswahl von ersten Lösungsansätzen. Ideen und Vorschläge zu Lösungsansätzen können aus internen Impulsen wie dem Führungskreis und Mitarbeitern, Kunden sowie externen Branchen- und Technologietrends erfolgen.

Die nächste Phase umfasst die Umsetzung, also die Entwicklung und Validierung von Prototypen in Tests am Kunden sowie deren Weiterentwicklung zu marktreifen Produkten und Services.

In der Skalierungsphase steht die kommerzielle Markteinführung und die stetige Weiterentwicklung der Produkte & Services unter realen Marktbedingungen im Mittelpunkt. Dazu gehört auch der Aufbau der notwendigen Geschäftsprozesse, die ein Wachstum des Geschäfts befähigen. Das kann über Ausgründungen von Geschäftsmodellen ebenso erfolgen wie durch die Übergabe an und in die Kernorganisation.

Die Innovationseinheit profitiert von Netzwerken hinsichtlich Ideen, Know-how, Dealflow, Investment und Talenten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist daher, sich erfolgreich im eigenen Ökosystem aus Lieferanten, Kunden, externen Partnern wie Startups sowie vor- und nachgelagerten Gewerken zu positionieren.

Nicht nur das externe Ökosystem ist wichtig sondern auch die Zusammenarbeit mit der Kernorganisation. Neben den Schnittstellen zum Ökosystem aus Kunden, externen Partnern und Startups müssen Kontaktpunkte zur Organisation geschaffen werden. Nur so können ein Wissenstransfer, Kommunikationswege und Kooperationen zwischen innovierenden Unternehmensbereichen und Muttergesellschaft ermöglicht werden. Die Innovationseinheit vermittelt und unterstützt den Austausch innerhalb des internen Netzwerks und des externen Ökosystems.





Erkenntnisse zu erfolgreichen Innovationseinheiten

Innovationseinheiten gibt es in unterschiedlicher Ausprägung nun schon seit vielen Jahren, seit 2010 verstärkt auch in Deutschland.

Wir konnten in den letzten zehn Jahren zahlreiche verschiedene Konstellationen beobachten und eine Vielzahl von Projekten selbst aufbauen und begleiten. Es gab erfolgreiche und weniger erfolgreiche Digital Innovation Units. Tatsächlich hängt der Erfolg stark von der Ausgangslage sowie den Anforderungen und Ambitionen des jeweiligen Unternehmens ab.

Gleichzeitig lassen sich gerade in gescheiterten Innovationseinheiten Muster erkennen, die sich vermeiden lassen.





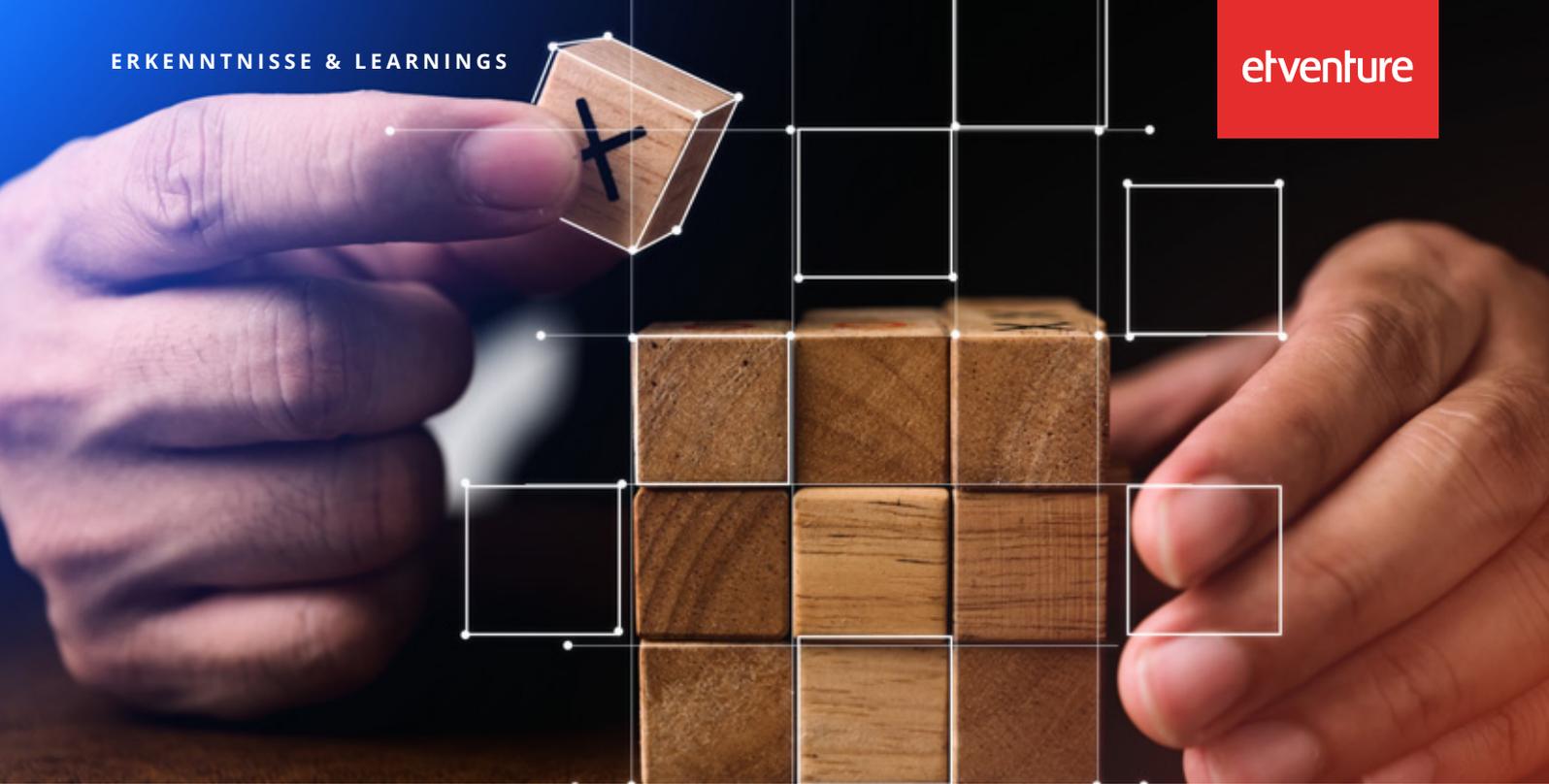
Erkenntnis 1:

Wer sein Ziel nicht kennt, hat auch keinen Erfolg mit einer Innovationseinheit

Der Erfolg einer Innovationseinheit setzt eine klare Zielsetzung und Erwartungshaltung des Unternehmens voraus. Innovationseinheiten sind keine Allheilsbringer für Digitalisierung und Innovation. So selbstverständlich das auch erscheinen mag: Viele Organisationen scheitern mit ihren Innovationsvorhaben und -einheiten, weil sie kein klares Ziel und somit auch keinen konkreten Auftrag an die Innovationseinheit formuliert haben.

Deshalb darf die Analyse- und Planungsphase keinesfalls vernachlässigt werden. Dazu gehört ein fundiertes Verständnis des Status Quo: Es geht darum, die eigenen Stärken und vorhandenen Kompetenzen zu analysieren und einzuordnen. Auch sollte sich eine Organisation über den eigenen digitalen Reifegrad bewusst werden, der über die folgenden Faktoren bewertet wird: Agiles Leadership, Kundenzentrierung, Mitarbeiter und Fähigkeiten, Technology Stack, Datenzentrierung, Kultur & Mindset, Digitale Services &

Unternehmensstärken- und -strategie. Analysiert wird weiterhin der Reifegrad der Branche und das eigene Ökosystem. Es gilt, den Platz der eigenen Organisation im Ökosystem zu definieren und in Form eines Leitbildes auszuformulieren. Diese Faktoren sowie die übergeordnete Strategie des Unternehmens sind Basis für den Auftrag an die Digital Innovation Unit. Sie beschreiben, welchen Beitrag diese zur Zielerreichung leisten soll. Dabei sollte man sich nicht von scheinbar attraktiven und vielversprechenden Ideen verleiten lassen. Im Vordergrund sollten immer strategisch relevante Themen stehen, bei denen die Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen der Kernorganisation als Wettbewerbsvorteil genutzt werden können. Mit dem Fokus auf die richtigen Themen wird das Risiko von Fehlinvestitionen minimiert und die Erfolgswahrscheinlichkeit gesteigert.



Erkenntnis 2: Auch Innovationseinheiten müssen sich transformieren

Die Erfahrung zeigt, dass Digital Innovation Units abhängig vom digitalen Reifegrad der Organisation unterschiedliche Anforderungen erfüllen müssen. Entsprechend müssen auch die Designelemente der Einheiten unterschiedlich ausgestaltet sein.

Bei Unternehmen mit einem geringen Reifegrad empfiehlt sich, eine Digital Innovation Unit im geschützten Raum mit punktuellen Schnittstellen zur Kernorganisation aufzubauen. Hier können erste (digitale) Geschäftsideen identifiziert, entwickelt und validiert werden.

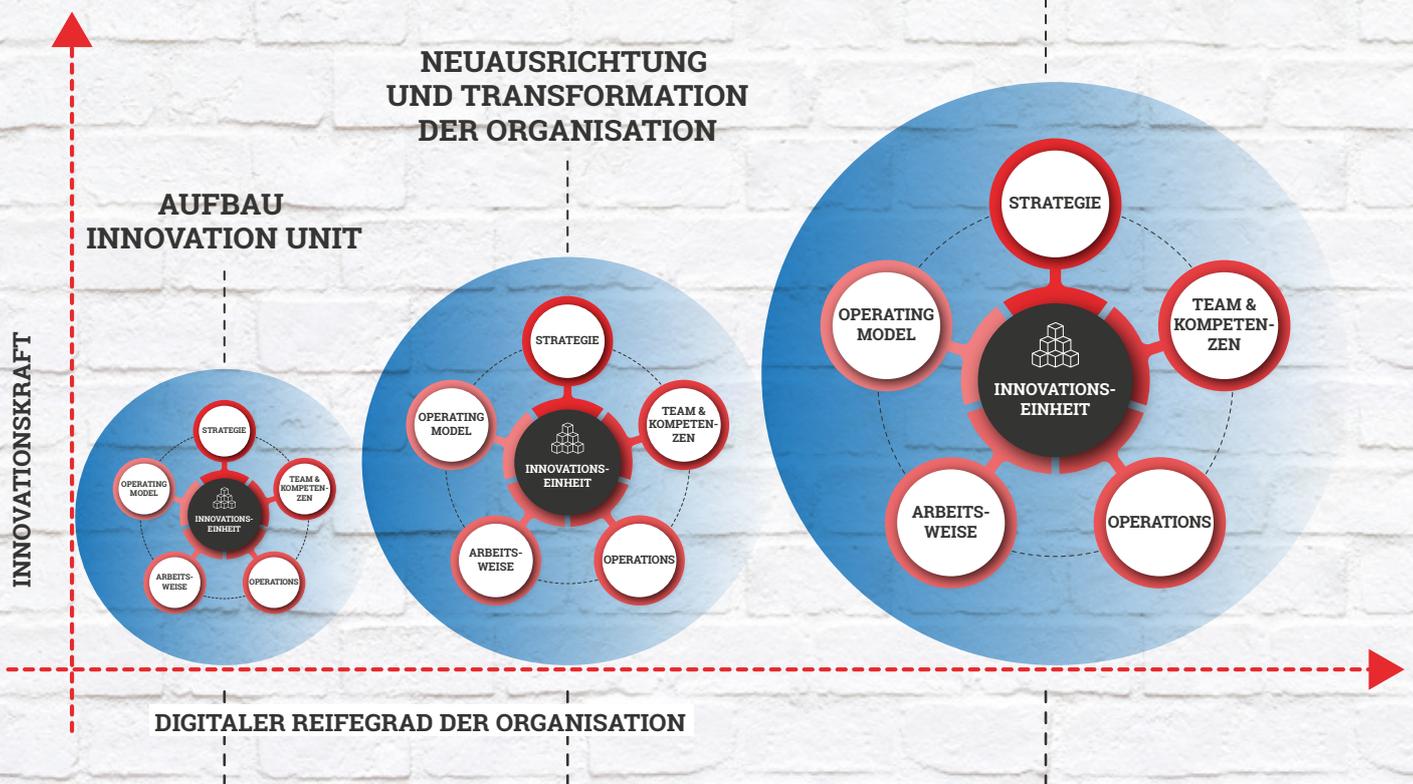
Mit fortschreitendem Reifegrad nimmt der Innovationsgrad der Organisation zu. Dementsprechend verändern sich das Spektrum der Innovationseinheit und die Ausgestaltung der Designelemente: Die Kernorganisation wird intensiver involviert, der Scope der Innovationseinheit hinsichtlich Innovationsspektrum und Technologien erweitert und

auch die Vernetzung im Ökosystem mit Kooperationen mit strategischen Partnern, Startups, und Forschungsinstituten sowie Zukäufen von Wissen und Technologien weiter vorangetrieben. Neben dem Reifegrad sind aber auch andere Faktoren ausschlaggebend für die (initiale) Ausrichtung und auch Weiterentwicklung: Dazu zählen das Digitalisierungsstadium der Branche, der daraus resultierende Risikograd und Handlungsdruck, die Größe und das vorhandene Budget der Organisation.

Als "Zielzustand" kann eine selbst lernende, sich transformierende Organisation gesehen werden, die Innovationspotenziale kontinuierlich ausschöpft und sich agil an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen kann.

Entwicklungspotenzial einer Digital Innovation Unit

„SELBSTLERNENDE ORGANISATION“



- Innovation im geschützten Raum
- Entwicklung greifbarer Leuchtturmprojekte
- punktuelle Einbindung der Kernorga

- Verbesserung & Erweiterung des Kerngeschäfts
- Erweiterte Einbindung der Kernorganisation und Befähigung der Mitarbeiter
- Erweiterung des Innovationsportfolios und der Vehikel (Make, Cooperate, Buy)

- kontinuierliche Ausschöpfung von neuen Businesspotenzialen und Minimierung von Risiken durch Innovationseinheit und Kernorga
- Innovationsfreundliche Kultur
- Unternehmerisches Mitarbeiter Mindset
- Effektive & effiziente Nutzung neuer Technologien als Enabler



Erkenntnis 3:

Build-Measure-Learn gilt auch hier –
Wer nicht misst, kann auch nicht dazulernen
und steuern

Die Zielsetzung und Erwartungshaltung an die Innovationseinheit sollte sich in konkreten Performance-Kennzahlen widerspiegeln. Sie ermöglicht eine kontinuierliche Erfolgsmessung und Steuerung. Die Tatsache, dass Innovationseinheiten in einem sehr dynamischen und unsicheren Umfeld agieren, macht die Erfolgsmessung und Steuerung dabei zur besonderen Herausforderung. Klassische Kennzahlen wie der Return on Investment sind im Innovationskontext nicht ausreichend und im frühen Stadium häufig nicht anwendbar.

Trotzdem müssen klare finanzielle und strategische Faktoren definiert werden, die den Erfolg der projektspezifischen Innovations- und Transformationsaktivitäten sowie auch der gesamten Einheit messbar machen. Nur so wird der Wertbeitrag, den die Innovationseinheit im Unternehmenskontext stiftet, sichtbar und bewertbar. Ein geeignetes zielgerichtetes Steuerungs-Framework stellen bspw. OKRs und / oder ein passendes Indikatorensystem aus qualitativen und quantitativen Kennzahlen dar, mit welchen sich der

Zielbeitrag kontinuierlich messen lässt. Diese greifbaren und messbaren Ergebnisse sind wichtig, um Verständnis und Akzeptanz in der Kernorganisation zu schaffen. Darüber hinaus bildet die Evaluation der Gesamteinheit auch die Grundlage für Anreize der Mitarbeiter und Führungskräfte und ist damit ein wichtiger Erfolgsbaustein.

Auf Projektebene müssen weniger erfolgversprechende Ideen und Initiativen eingestellt werden, was Zielkriterien und Kennzahlen unabdingbar macht. Dieses Testing-Mindset – der Mut, Dinge auszuprobieren und gegebenenfalls auch wieder einzustampfen – ist ausschlaggebend für den Erfolg. Denn: Eine negative Validierung minimiert das Risiko, zu lange in falsche Themen zu investieren.



Erkenntnis 4: Erfolgreiche Innovation und digitale Transformation funktionieren nur MIT der Kernorganisation

Die Zusammenarbeit zwischen der Innovation Unit und Kernorganisation muss klar definiert sein. Es ist ein schmaler Grad, diese Berührungspunkte angemessen zu definieren und aufzubauen. Zum einen darf die Einheit nicht in einem Silo arbeiten und muss offen für Kooperation sein. Zum anderen dürfen die Flexibilität und der Entscheidungsfreiraum nicht von langwierigen, bürokratischen Prozessen der Kernorganisation eingeschränkt werden. Dem zugrunde liegt die Frage nach dem Grad der Unabhängigkeit: Wie lange ist ein geschützter Raum sinnvoll und ab wann sollte eine Innovationseinheit enger an die Kernorganisation gebunden werden? Zu einem späteren Zeitpunkt muss außerdem entschieden werden, wann aussichtsreiche Ideen an die Kernorganisation übergeben oder ausgegründet werden.

Grundsätzlich wichtig und mitunter "kriegsentscheidend" ist eine gute Kommunikation, um eine transformative Strahlkraft auch im Mutterunternehmen zu erreichen. Durch schlechte oder fehlende Kommunikation zwischen der Innovationseinheit und der Kernorganisation entstehen oft Silodenken, Misstrauen und Arroganz. Es ist zwar entscheidend, die Erfolgsgeschichten von Innovationseinheiten zu kommunizieren, um Akzeptanz im gesamten Unternehmen zu schaffen. "Gefährlich" wird es dann, wenn bei Mitarbeitern der Kernorganisation ein Eindruck der Überheblichkeit

und Intransparenz entsteht. Ängste, die in der Kernorganisation bestehen, dürfen durch die Innovationseinheit nicht geschürt werden. Neben den Erfolgsgeschichten sollten deshalb auch Misserfolge offen kommuniziert werden, um Glaubwürdigkeit und Akzeptanz zu schaffen.

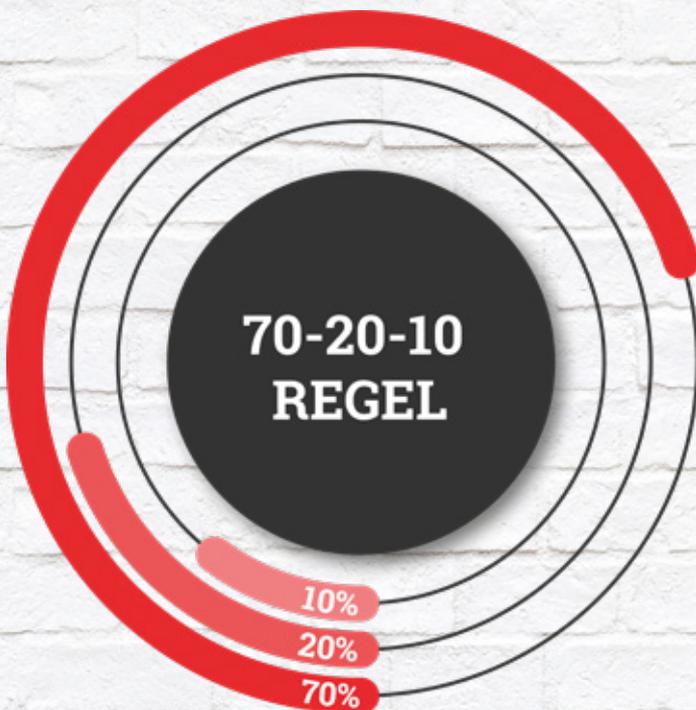
Erfahrungsgemäß lässt sich die Muttergesellschaft am besten mit greifbaren Ergebnissen überzeugen. Leuchtturmprojekte, deren Ideen einen Bezug zum Kerngeschäft haben, sind dafür das beste Mittel. Sie werden von der Belegschaft einfacher akzeptiert und schaffen Begeisterung.

Im besten Fall werden durch neue digitale Lösungen in der Kernorganisation bereits bekannte Probleme gelöst. Dafür müssen Mitarbeiter schon in der Identifikationsphase einbezogen werden. Eine Art Task Force aus der Innovationseinheit nimmt Probleme und Bedürfnisse aus der Kernorganisation auf. Die verantwortlichen Mitarbeiter aus der Kernorganisation sollten dann auch in die Prototyping- und Validierungsphase mit eingebunden werden. Auf diese Weise lassen sich bestehende Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens bestmöglich für neue Geschäftsmodelle nutzen. Darüber hinaus schaffen neue Verantwortungsmodelle und die durchgängige Einbindung von Mitarbeitern in die Identifikation bis hin zur Skalierung mehr Commitment in der Kernorganisation.

Zusammengefasst sind die interne Kommunikation sowie die sukzessive Einbindung des Mutterunternehmens entscheidend, um die notwendige Akzeptanz, Transparenz und Unterstützung im Rahmen einer Innovation Unit zu schaffen.

Um auch den Transfer des Know-hows und des agilen Mindsets sicherzustellen und die Kernorganisation zu

befähigen, sind neben der Zusammenarbeit mit den Teams der Innovationseinheit auch agile Coaches und Trainer als Multiplikatoren sinnvoll. Ziel ist es dabei nicht, aus allen Mitarbeitern des Mutterunternehmens digitale Intrapreneure zu machen. Hier gilt die 70-20-10 Regel als Richtwert:



10% DIGITALE INTRAPRENEURE & BOTSCHAFTER:

Sie werden intensiv gecoacht, um Methoden und Tools der Digitalisierung, Innovation und des Entrepreneurship anzuwenden. In Intrapreneurship Programmen und Trainings-on-the-job können sie das erforderliche Mindset eines digitalen Intrapreneurs entwickeln.

20% ANWENDER:

Sie erwerben durch Schulungen essenzielle Methoden und Tools der Digitalisierung, Innovation und des Entrepreneurship und wenden diese in ihrer täglichen Arbeit an.

70% VERSTEHER:

Sie haben ein Grundverständnis und kennen die Prinzipien für Digitalisierung, Innovation und Entrepreneurship. Durch die unternehmensweite Kommunikation werden sie an die Themen herangeführt, verlieren im Idealfall ihre Ängste und entwickeln Begeisterung und Interesse. Die Befähigung der breiten Masse kann durch webbasierte Kurse erfolgen.



Erkenntnis 5:

Auf die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit kommt es an

Innovation entsteht nicht allein durch Prozesse – entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung sind die Menschen. Deshalb sollten neue Kompetenzen je nach Aktivität gefördert und die digitale Transformation zum Thema insbesondere der Führungsebene werden. Digitale Transformation und neue Geschäftsmodelle bedeuten Veränderung. Wichtig ist, dass die Kernorganisation der eigenen Führungskraft Vertrauen schenkt und auch die Leitung der Innovationseinheit das nötige Maß an Sensibilität und Soft Skills aufbringt.

Erfahrungsgemäß ist beim Team-Setup ein ausgewogener Mix aus Mitarbeitern der Kernorganisation und neu rekrutierten Mitarbeitern sinnvoll. Diese sollten vor allem intrinsisch motiviert sein, neue Dinge begeistert und motiviert auszuprobieren. Je nach Innovationsphase und -projekt sind von den Mitarbeitern der Innovationseinheit

unterschiedliche Kompetenzen gefragt. In der Identifikationsphase kommt es verstärkt auf Empathie und Design Thinking-Fähigkeiten an. Pragmatismus, unternehmerisches Denken und Lean Startup-Kenntnisse sind dagegen in der Umsetzungsphase essenziell – ebenso wie Fähigkeiten im Produktmanagement und UI/UX-Design. In der Skalierungsphase kommt es vermehrt auf Fach-Know-how in den Bereichen Technologie und Development Ressourcen an. In reiferen Innovationseinheiten werden Mitarbeiter mit zusätzlichen Kompetenzen benötigt wie die bereits genannten Coaches zur Mitarbeiterbefähigung, Venture Capitalists, Ecosystem Manager oder Sales Manager. Zu Beginn und bei Bedarf können sie auch durch externe Unterstützung oder Generalisten abgedeckt werden.

Unser Versprechen

etventure ist Ihr unternehmerischer Partner für die Umsetzung von digitaler Transformation & Innovation. Seit 10 Jahren zählt etventure zu den Marktführern in der Digitalbranche. Mit einem klar unternehmerisch geprägten und umsetzungsstarken Ansatz haben wir zahlreiche Digitalprodukte entwickelt und ganze Geschäftseinheiten für den Mittelstand und internationale Konzerne aufgebaut. Unser Ziel ist es Unternehmen aller Branchen bei der digitalen Transformation und auf ihrem Weg in eine wirtschaftlich noch erfolgreichere Zukunft zu begleiten. Ein ganzheitlicher Ansatz im Rahmen unserer Kompetenzbereiche Strategie, Umsetzung, Befähigung und Ökosystem ist essentiell, da wir unseren Kunden nur so eine ganzheitliche und nachhaltige Beratung bieten können.

Unser Team aus Digital- und Innovationsexperten unterstützt Unternehmen dabei, sich strategisch richtig in Märkten und Ökosystemen zu positionieren, geschäftskritische Veränderungen frühzeitig zu erkennen und die richtigen strategischen Grundlagen zu erarbeiten. Unternehmen, die bereits eine Strategie erarbeitet oder Transformationsmaßnahmen angestoßen haben, helfen wir bei der aktiven Umsetzung dieser Vorhaben. Zur Anwendung kommen

etablierte Methoden wie Design Thinking und Lean Startup sowie neu von uns entwickelte und erprobte Methoden. etventure arbeitet dabei stets daten- und KPI-basiert: Wir sind es gewohnt, uns an operativen Ergebnissen zu orientieren und messen zu lassen.

Da die Mitarbeiter bei der digitalen Transformation im Vordergrund stehen, unterstützen wir Unternehmen bei der Befähigung und Qualifikation von Organisation und Teams. Im Rahmen unserer Programme werden Mitarbeiter dazu ermutigt und befähigt, selbstständig, agil und unternehmerisch zu arbeiten. Unser Ziel ist es, Organisationen dazu zu befähigen, die digitale Transformation eigenständig und nachhaltig im gesamten Unternehmen voranzutreiben.

Unsere vierte Kernkompetenz liegt darin, die Rolle von Unternehmen im Ökosystem zu identifizieren und richtig auszubauen, damit (digitale) Kundenschnittstellen bestmöglich besetzt werden können. Unser einzigartiges Netzwerk aus Startups, Konzernen und Partnern konnten wir seit der Fusion mit EY 2017 noch weiter ausbauen. Wir bringen Unternehmen mit den richtigen Kooperationspartnern zusammen, damit sie auch in Zukunft erfolgreich wirtschaften.

Unser etventure Leistungs-Portfolio



Ihr Unternehmen für die vernetzte Welt strategisch richtig aufstellen



Durch digitale Geschäftsmodelle Umsatz steigern



Durch digitale Prozesse und gezielte Datennutzung Kosten senken



Ihre Digitalprojekte oder -einheiten erfolgreicher machen



Ihr Unternehmen zum Ökosystem- bzw. Plattform-Player entwickeln



Ihre Mitarbeiter und Organisation für den Wandel befähigen

Ihre Kontaktpartner

Wir sind Ihre Experten für Digital Innovation Units – als Gilde machen wir Ihre Digitalprojekte oder -einheiten erfolgreicher

Digital Innovation Gilde:

Das etventure Team Digital Innovation Unit bündelt die Kompetenzen für die optimale Planung, Umsetzung und die langfristig erfolgreiche Verankerung von Innovationseinheiten mit dem Ziel, optimal auf Kundenbedürfnisse abgestimmte Produkte & Services (weiter) zu entwickeln.

Neben der praktischen Umsetzung für und mit unseren Kunden, arbeitet wir an neuen Lösungsansätzen wie methodischen Werkzeugen und Herangehensweisen durch die systematische und kontinuierliche Aufbereitung von neuen (wissenschaftlichen) Erkenntnissen, die Beobachtung von aktuellen Markttrends und vor allem den Learnings und Erfahrungen aus der Praxis.

Autor:

Ilona Leubner

Team Lead & Senior Projektmanager

Email: ilona.leubner@etventure.com

Co-Autoren:

Benjamin Pflaum

Principal

Email: benjamin.pflaum@etventure.com

Florian Kraus

Senior Projektmanager

Email: florian.kraus@etventure.com

Lucia Karch

Projektmanager

Email: lucia.karch@etventure.com

Nora Stark

Projektmanager

Email: nora.stark@etventure.com

changing the game

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind rechtlich geschützt. etventure © 2020 Alle Rechte vorbehalten.

etventure GmbH • Lobeckstr. 30-35 / Ritterstr. 24-27, Aufgang B • 10969 Berlin • Deutschland

Amtsgericht Charlottenburg HRB 138987 B | Geschäftsführung:

Philipp Depiereux, Philipp Herrmann, Dr. Christian Lütke, Michael Plaumann-Ewerdwalbesloh, Dr. Karen Neuhaus, Markus Baum

Umsatzsteuer-ID gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz: DE282005257 | Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 10 Absatz 3 MDStV:

etventure GmbH (Anschrift wie oben)