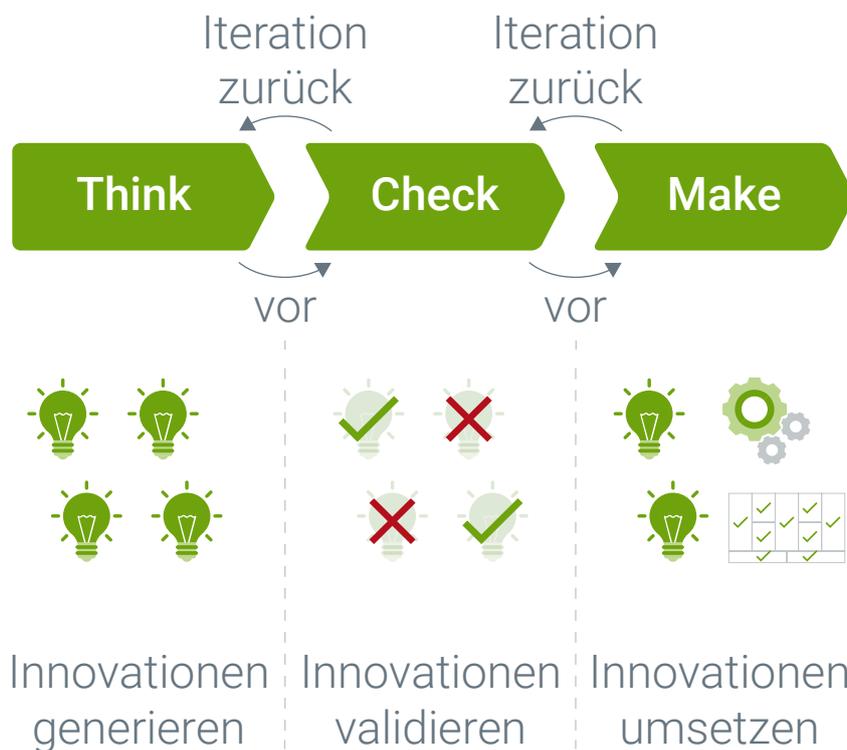


# MIT VIRTUELLEN STARTUPS GEGEN INNOVATIONSTHEATER

Autor: Simon Diegmann



## WHITEPAPER

# MANAGEMENT SUMMARY

Die Gefahr eines Angriffes auf das eigene Geschäftsmodell durch die Digitalisierung steigt mit jedem Jahr. Es wird erwartet, dass der Angreifer meistens aus der eigenen Branche kommt. Die Digitalisierung bietet für viele Unternehmen große Potentiale. Diese Chancen sind mit den etablierten Entwicklungsprozessen nicht zu greifen. Es wird eine andere Vorgehensweise benötigt, um relevante Innovationen zu generieren. Dazu haben wir einen linear-iterativen Prozess und den Rahmen eines virtuellen Startups entwickelt. Diese beiden Komponenten sorgen dafür, dass speziell konfigurierte Teams fokussiert an den dringend benötigten Innovationen arbeiten können. Lesen Sie, worauf es ankommt, um die Potentiale zielgruppenfokussiert zu nutzen.

WHITEPAPER

# MIT VIRTUELLEN STARTUPS GEGEN INNOVATIONSTHEATER

Im Jahr 2016 hielt jedes zehnte Industrieunternehmen einen kurzfristigen Angriff mit Hilfe der Digitalisierung auf das eigene Geschäftsmodell für eine potentielle Gefahr. Zwei Jahre später war es bereits jedes vierte Unternehmen. Die größte Gefahr geht erwartungsgemäß von einem Angreifer aus der eigenen Branche aus [1].

## POTENTIALE DER DIGITALISIERUNG NUTZEN

Aufgrund solcher Aussagen in veröffentlichten Studien und durch konkrete Anfragen unserer bestehenden Kunden aus der Auftragsentwicklung, befindet sich die complement AG seit 2015 auf der Mission, dem deutschen Mittelstand, im speziellen den Geräte- und Maschinenherstellern, zu helfen, die Potentiale der Digitalisierung zu nutzen. Mit tiefgehender Kompetenz in der Softwareentwicklung – vom Sensor bis in die Cloud – im Gepäck konnten wir unter anderem Innovationsprojekte in folgenden Bereichen durchführen:

- Kameraroboter zur Kanalinspektion
- Intralogistik in großen Logistikzentren
- Küchenmaschinen mit Internetfunktionen
- Heizungstechnik
- Sicherheitstechnik
- Sensorik & WiFi-Module

Aus all diesen und weiteren Projekten haben wir lernen können, was die Gefahr der Digitalisierung verschärft und wie der deutsche Mittelstand die Potentiale effektiv nutzen kann. Natürlich verändert die Digitalisierung viele Bereiche eines Unternehmens. Uns geht es vor allem um den kritischen Pfad der Digitalisierung, der das Geschäftsmodell, das Wertversprechen und das Produktportfolio eines Geräteherstellers signifikant

verändert. Unsere Kunden sind ausnahmslos seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich in ihrer Branche tätig. Dieser Erfolg erscheint durch die Digitalisierung bedroht, wenn sie sich den damit verbundenen Herausforderungen nicht stellen. Die Bedrohung steigt mit jedem Jahr, in dem die Unternehmen nicht handeln. Der Erfahrungsvorsprung der Marktbegleiter, die bereits mit dem Nutzen der Potentiale der Digitalisierung begonnen haben, wächst unaufhaltsam. Analysen zu bestehenden Plattformen zeigen, dass Nutzer nur sehr widerwillig wechseln, wenn sie sich einmal auf einer Plattform eingerichtet haben.

Beispiele:

- Facebook vs. Google+
- Whats App vs. Threema
- Amazon vs. eBay

Selbst wenn bestehende Plattformen von einem (Daten-)Skandal betroffen sind, ist die Wechselwilligkeit gering. Das zeigen beispielsweise die WhatsApp-Nutzerzahlen trotz Kauf durch Facebook oder die fragwürdige Verschlüsselung.

## HANDLUNGSDRUCK IM MITTELSTAND

Dies bringt für unsere Kunden einen gewissen Handlungsdruck mit sich. Dieser ist aktuell sehr stark zu spüren und hat über die Jahre kontinuierlich zugenommen. Dies merken wir in unseren Gesprächen aber auch an den Budgets, die für relevante Innovationen im Rahmen der Digitalisierung zur Verfügung stehen. Unsere Kunden wollen selbstverständlich ihre Stellung im Markt behalten, sich weiterentwickeln und einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil erzielen. Diese Vorhaben unterstützen wir natürlich gerne. Dabei ist uns schnell klar geworden, dass die Digitalisierung unsere Kunden mit mehr und anderen Themen konfrontiert. Die Unternehmen müssen sich um rechtliche Themen kümmern, neue Abrechnungsmodelle konzipieren, Supportprozesse für digitale Dienste integrieren u.v.m.. Dies sind Bereiche, mit denen sie bisher nichts bis wenig zu schaffen hatten und die ganz neue Herausforderungen mit sich bringen. Für Innovationen haben die Unternehmen ihre schon bestehenden Entwicklungsprozesse eingesetzt, die entweder erst gar nicht funktioniert haben oder das Ergebnis die gesteckten Erwartungen nicht erfüllt hat. Hier entsteht das sogenannte Innovators Dilemma [3]. Dies hindert Unternehmen daran, sich auf neue, unscheinbare aber aufstrebende Bereiche abseits vom bestehenden, erfolgreichen Markt einzulassen.

## ERSTE ERKENNTNIS

In der Digitalisierung ist die Fast Follower Strategie mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Die Währung der Digitalisierung ist nicht der Marktanteil, sondern der Erfahrungsvorsprung.

## ZWEITE ERKENNTNIS

Etablierten Unternehmen steht der eigene Erfolg im Weg. Für das neue Umfeld benötigen sie geeignetere Prozesse, Methoden und allem voran ein anderes Mindset.

## DER KOMPLEXITÄT HERR WERDEN

Aus diesem Grund prüfen wir in unseren Gesprächen direkt zu Beginn, wie hoch der Komplexitätsgrad eines Innovationsvorhabens für das Unternehmen ist. Denn nur so können wir dann die richtige Vorgehensweise auswählen. Für die Ermittlung des Komplexitätsgrades nutzen wir das Stacey-Diagramm (vgl. Abbildung 1). Wir können dadurch unseren Kunden bewusst machen, dass die Digitalisierung für „Neulinge“ immer im komplexen Bereich einzuordnen ist. Dieses Umfeld erfordert ein iteratives Vorgehen, welches verschiedene Frameworks wie Design Thinking, Lean Startup oder Scrum mit sich bringen. Diese Frameworks sind aufeinander abzustimmen, zu verzahnen und im richtigen Moment einzusetzen.

### STACEY-DIAGRAMM

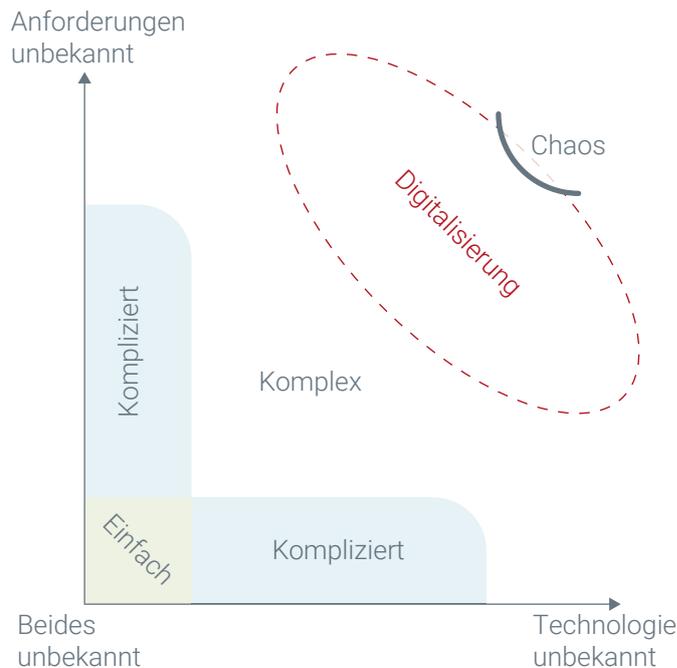


Abbildung 1: Stacey-Diagramm

Auf die Orchestrierung dieser Frameworks haben wir uns in den letzten Jahren spezialisiert. Diese Umsetzungskompetenz ist notwendig, damit wir unsere Kunden bei der Realisierung der Innovationsvorhaben von Anfang bis Ende begleiten können. Dies führt uns zur nächsten Herausforderung im Umgang mit der vorhandenen Komplexität. Die verwendeten Methoden und Vorgehensweisen bringen zum einen eine neue Sprache mit sich (vgl. Abbildung 2). Zum anderen ist es für die Geschäftsführer herausfordernd eine Investition zu tätigen, ohne zu wissen, was das Ergebnis sein wird.

## SPRACHBARRIEREN

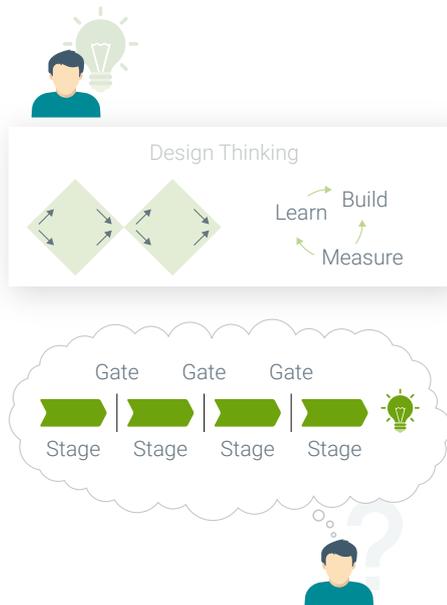


Abbildung 2: Sprachbarrieren überwinden

## DEN FOKUS BEHALTEN

Besonders die mangelnde Ernsthaftigkeit bei der Verfolgung von Innovationsinitiativen hat uns über die Jahre schwer zu schaffen gemacht. Oft starten alle Beteiligten mit viel Enthusiasmus ins Projekt. Das Ziel war klar: gemeinsam in Co-Innovation eine neue Idee in den Markt bringen. Gerade diese Projekte nehmen einen Verlauf, den wir aus unserer Erfahrung als Innovationstheater bezeichnen.

Der Ablauf lässt sich so skizzieren:

- Bunter Zwei-Tagesworkshop in angenehmem Ambiente mit vielen Post-Its
- Drei bis vier Monate mäßiges Vorankommen. Durch Behinderungen im Tagesgeschäft hat eigentlich keiner Zeit, echten Fortschritt zu erzielen.
- Nochmal ein bunter Zwei-Tagesworkshop
- Drei bis vier Monate mäßiges Vorankommen

Es zeichnete sich ein Muster ab. Das war nicht die Art von Co-Innovation, wie wir sie uns vorgestellt haben. Die Digitalisierung stoppt nicht und wartet auch nicht auf den trägen deutschen Mittelstand, der Chance und Bedrohung noch nicht in entsprechende Priorisierung abbildet. Aus diesem Grund haben wir eine abgestimmte Vorgehensweise entwickelt, mit der wir gute Erfahrungen sammeln konnten.

## DRITTE ERKENNTNIS

Wenn wir die Herausforderung der Digitalisierung ernst nehmen wollen, dann müssen wir uns eine progressive Vorgehensweise aneignen und auch eine neue Sprache adaptieren.

## VIERTE ERKENNTNIS

Innovation passiert nicht mal eben neben dem Tagesgeschäft. Relevante Innovation braucht einen starken Fokus und der Natur der Digitalisierung entsprechend schnelle Iterationen mit echter Interaktion mit der Zielgruppe.

## VON TCM UND VIRTUELLEN STARTUPS

Deshalb haben wir unser Vorgehen ständig auf Basis der Projekterfahrungen weiterentwickelt und dem jeweiligen Kontext angepasst. Aus all diesen Projekten hat sich ein linear-iterativer Prozess entwickelt, bestehend aus linearen Prozessschritten, die wir mit Hilfe von iterativen Methoden mit Leben füllen (vgl. Abbildung 3).

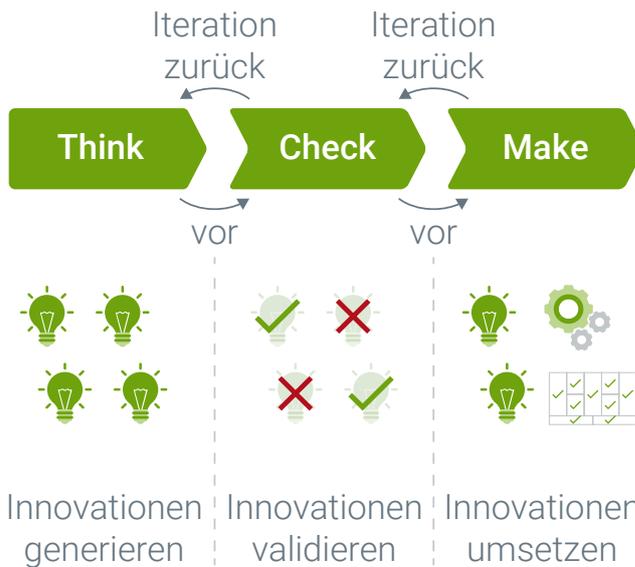


Abbildung 3: THINK-CHECK-MAKE als linear-iterativer Prozess

Dieser Prozess basiert auf unseren Erfahrungen, dass sich die Unternehmen in drei verschiedenen Phasen in Bezug auf die Digitalisierung befinden. Diese Phasen lassen sich mit drei Schlüsselfragen der Geschäftsführung identifizieren:

1. Digitalisierung bedeutet große Veränderung. **WAS** bedeutet die Digitalisierung für mein Wertangebot?
2. Ich weiß, was die Digitalisierung für mich bedeutet! **WIE** soll ich es angehen?
3. Ich kenne das Was und auch das Wie, mir fehlen aber kritische Ressourcen/Kompetenzen. **WER** kann es umsetzen?

Für jede dieser Phasen gibt es einen linearen Prozessschritt:

1. **THINK** herausfinden was > Innovation generieren
2. **CHECK** herausfinden wie > Innovation validieren
3. **MAKE** Ressourcen nutzen > Innovation umsetzen

Durch die schnellen Iterationen führen wir die Schritte zügig zu einem gewissen Reifegrad, um sie schnell in den nächsten Schritt zu überführen.

Dies funktioniert bei uns über sogenannte virtuelle Startups. Dazu gründen wir mit unserem Kunden zusammen ein interdisziplinäres Team, welches sich die Regeln eines Startups auferlegt (vgl. Abbildung 4). Hier greifen wir auf die Kraft beider Unternehmen zurück, die Vorgehensweise und die Spielregeln innerhalb der Gruppe sind jedoch andere. Die Auswahl sollte sich am besten ohne Tagesgeschäft voll auf das Innovationsvorhaben konzentrieren können. Daher lassen wir alle „lästigen“ Vorgänge, wie die Abrechnung und ähnliches, in den Unternehmen und den etablierten Prozessen. Für das Innovationshaben selbst wird eine Vorgehensweise gewählt, die iterative Methoden enthält. Diese werden in einem Startup, das auf der Suche nach einem neuen Geschäftsmodell ist benötigt. Dies sorgt für die notwendige Freiheit, um sich bei Bedarf neuen Erkenntnissen und Kontexten anpassen zu können.

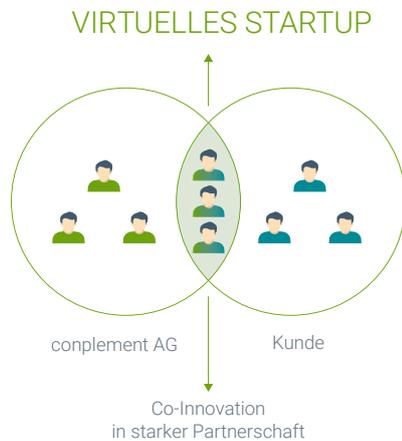


Abbildung 4: Virtuelles Startup

Wie das in der Praxis funktioniert, soll das Beispiel eines Projektes in der Kanalinspektion zeigen. Dort sind wir in der CHECK-Phase gestartet und haben mit zwei parallelen Teams an der Validierung für eine durch Künstliche Intelligenz unterstützte Schadensanalyse gearbeitet. Die CHECK-Phasen dauern in der Regel sechs Wochen. Sie dienen dazu, sehr fokussiert an ausgewählten Themen zu arbeiten. Dies erlaubt eine sehr hohe Geschwindigkeit und setzt alle sechs Wochen einen Punkt zur Reflexion der Ergebnisse und Erkenntnisse, mit der Gelegenheit zu einer Justierung des gesamten Vorhabens.

Das Team „Proof-of-Concept“, bestehend aus einem Entwickler des Kunden und vier Entwicklern der complement AG, arbeitete in dieser Zeit an der Validierung der technischen Machbarkeit in Form von Aufbau und Training eines neuronalen Netzes zur automatisierten Kanalinspektion. Das Team „Proof-of-Business“, bestehend aus dem Vertriebsleiter des Kunden, zwei Coaches und einer UX-Spezialistin von uns, arbeitete parallel an der Analyse der Anforderungen der Zielgruppe und an der Validierung eines digitalen Geschäftsmodells. So ließen sich in drei CHECK-Phasen die technische Machbarkeit und erste Hypothesen zum Geschäftsmodell bestätigen.

## FÜNFTE ERKENNTNIS

Relevante Innovationsvorhaben benötigen ein vom Tagesgeschäft des Unternehmens losgelöstes Vorgehen. Für uns hat sich ein linear-iteratives Vorgehen in einem virtuellen Startup als sehr hilfreich erwiesen.

## NICHT OHNE DAS PASSENDE TEAM

Damit diese Vorgehensweise in schnellen Zyklen funktioniert, ist die Konfiguration der beiden Teams essentiell. Es ist ein diversifiziertes Team aus verschiedenen Abteilungen nötig. Es gibt aber noch eine zweite Ebene, die positiv zum Gelingen des Innovationsvorhabens beiträgt. Diese Ebene beschreibt die primären Ausprägungen der Teammitglieder [4], dazu zählen:

- Der Netzwerker
- Der Visionär
- Der Spezialist

Werden diese Ausprägungen (vgl. Abbildung 5) in einem Team zusammengebracht, dann lässt sich das Innovationsvorhaben mit einer hohen Geschwindigkeit durchführen. Dies liegt an Synergieeffekten, die entstehen, wenn Menschen mit diesen Ausprägungen in einem Team vereint sind:

- Das Zusammenbringen des Netzwerkers und des Visionärs regen das Team an. Diese beiden Rollen bringen das Wissen aus dem Netzwerk außen und die Sicht in die Zukunft mit in das Team ein.
- Das Team generiert durch das Zusammenbringen des Visionärs und des Spezialisten Ideen für das Innovationsvorhaben.
- Das Team ist in der Lage durch den Netzwerker und den Spezialisten eine notwendige Bewertung der Ideen durch die Rückkopplung ins Unternehmen und den Markt vorzunehmen.

Jeder von uns vereint prinzipiell alle drei Ausprägungen in sich, dennoch hat auch jeder die Tendenz zu einer Ausprägung hin. Es ist für das Innovationsvorhaben förderlich, diese Tendenz bei der Teamzusammensetzung zu berücksichtigen, so dass das Team in sich geschlossen handlungsfähig ist.

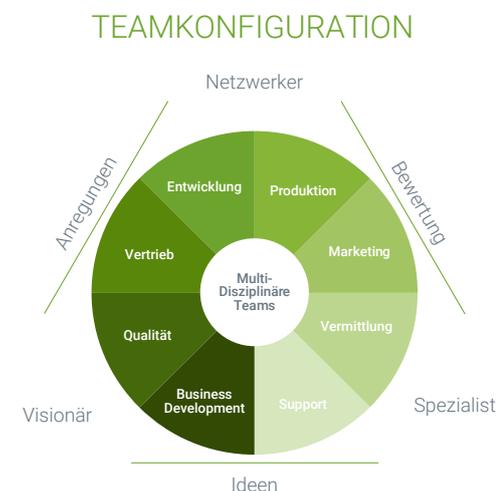


Abbildung 5: Teamkonfiguration

## SECHSTE ERKENNTNIS

Das Team des Virtuellen Startups sollten wir nicht nur aus verschiedenen Abteilungen, sondern auch anhand bestimmter Ausprägungen zusammenstellen.

## FAZIT: INNOVATIONEN BRAUCHEN DEN PASSEN- DEN RAHMEN

Abschließend können wir festhalten: Die Digitalisierung lässt sich meistern. Der deutsche Mittelstand ist innovativ genug, um sich dieser Herausforderung zu stellen. Einfaches Nachahmen und Kopieren wird keinen langfristigen Wettbewerbsvorteil bringen und ist im Bereich der Digitalisierung eine schlechte Strategie. Es bedarf dafür einer anderen Herangehensweise und des Eingeständnisses, dass die Domäne der Digitalisierung den meisten Unternehmen zu fremd ist. Was die wirklichen Potentiale der Digitalisierung eines Unternehmens sind, gilt es iterativ über andere Vorgehensweisen herauszufinden. Diese benötigen einen speziellen Rahmen mit anderen Regeln, zum Beispiel ein virtuelles Startup.

Darin können speziell konfigurierte, interdisziplinäre Teams fokussiert an relevanten Innovationen arbeiten. Für eine schnelle und zielgerichtete Umsetzung aller Punkte, braucht der deutsche Mittelstand Partner. Diese bringen die notwendigen Erfahrungen mit: Am besten End-to-End – von der Idee bis zur Umsetzung, vom Sensor bis in die Cloud und darüber hinaus!

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBERIN



complement AG  
Südwestpark 92  
90449 Nürnberg  
[www.complement.de](http://www.complement.de)  
0911 - 25 50 97 60

## AUTOR



**SIMON DIEGMANN**  
Innovation Coach

Simon Diegmann bearbeitet seit neun Jahren Projekte mit iterativen Frameworks wie Design Thinking. In seiner Rolle als Innovation Coach begleitet er, bei der complement AG aus Nürnberg, die Geräte- und Maschinenhersteller des deutschen Mittelstandes im Kontext der Digitalisierung smarter, vernetzter Produkte. Fokus seiner Arbeit ist es digitale Geschäftsmodelle auf Basis der Kundenerwartungen zu entwickeln.

Kontakt: [simon.diegmann@complement.de](mailto:simon.diegmann@complement.de)

ERSTVERÖFFENTLICHUNG DES WHITEPAPERS

Version 1/April 2019

# REFERENZEN

[1]: <https://www.presseportal.de/pm/107923/4215428>, Zugriff: 18.03.2019

[2]: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/285230/umfrage/aktive-nutzer-von-whatsapp-weltweit/>,  
Zugriff: 21.03.19

[3]: Christensen, C. et.al; Innovators Dilemma (2011)

[4]: Professor Kruse über Kreativität ([https://www.youtube.com/watch?v=oyo\\_oGUEH-I](https://www.youtube.com/watch?v=oyo_oGUEH-I)) Zugriff: 23.03.19