

The Corporate Startup

Wie etablierte Unternehmen erfolgreiche Innovations-Ökosysteme entwickeln können

Tendayi Viki
Dan Toma
Esther Gons

Ein relevantes Buch für Führungskräfte, das zeigt, wie wichtig Innovationen für die Zukunft sind und das Wachstum fördern, während sie das Kerngeschäft steuern.

Alex Osterwalder, Co-Autor von *Business Model Generation*





Wie etablierte Unternehmen erfolgreiche
Innovationsökosysteme entwickeln können

**Tendayi Viki
Dan Toma
Esther Gons**

Aus dem Englischen
übersetzt von Jana Fritz

Verlag Franz Vahlen
München

STIMMEN ZUR ENGLISCHSPRACHIGEN AUSGABE VON The Corporate Startup

Große Unternehmen müssen sich verändern, um zu überleben. Die Frage ist, wie. Sie brauchen eine Anleitung, einen Prozess, mit dem sie ihre Organisation in einen Innovationsmotor verwandeln können. *The Corporate Startup* ist diese Anleitung. Es stellt eine praxiserprobte Methode vor, mit der Unternehmen unter anderem durch die Anwendung von Lean-Startup-Prinzipien eine Innovationskultur schaffen.

– Ben Yoskovitz, Co-Autor von *Lean Analytics* und Gründungspartner von Highline BETA

Nichts ist schwieriger, als Innovationen hervorzubringen. Die wertvollsten Erfindungen verkümmern leider häufig in einer Umgebung, in der klassisches Unternehmensmanagement betrieben wird. Die Autoren präsentieren einen Ansatz, wie die Verantwortlichen ein Innovationsökosystem schaffen können, das von selbst gedeiht. Dazu müssen sie einen gesunden Boden schaffen, anstatt sich akribisch um die Pflanzen zu kümmern. Wenn Sie nicht in die typischen Stolperfallen tappen wollen und Ihren Intrapreneuren eine Chance geben wollen, ist dieses Buch genau das Richtige.

– Rob Fitzpatrick, Autor von *Der Mom Test*

In einer Welt voller Hypes und Clichés rund um Innovation gelingt es *The Corporate Startup*, Antworten auf eine komplexe Frage zu geben: Wie können Unternehmen Innovation schneller und besser realisieren? Das Buch liefert eine klare Anleitung zum Entwickeln einer Strategie und eines Governance-Rahmens und zeigt, wie eine Innovationspraxis implementiert werden kann. Es ist ein absolutes Muss für alle Strategen und Innovatoren im Unternehmen. Für die Corporate Innovation bei Copenhagen Fintech ist das Buch zur Grundlage unseres Denkens und Handelns geworden.

– Thomas Krogh Jensen, CEO von Copenhagen Fintech

Innovation ist zu einem strategischen Imperativ geworden. Deshalb brauchen Unternehmen eine Anleitung, um praktische und skalierbare Ansätze für Corporate Innovation zu entwickeln. Kurzum: Sie brauchen dieses Buch!

– Paul Brown, Gründer von Rokket Digital

Dieses Buch kommt genau zur richtigen Zeit und ist ein Muss für alle, die sich in mittleren und großen Unternehmen mit Innovation beschäftigen. Die vorgestellten Prinzipien und Praktiken können Unternehmen bei korrekter Anwendung vor dem Tod durch Disruption bewahren.

– Tim Deeson, Geschäftsführer bei Deeson Group

Dieses wunderbare Buch hat uns die Strukturen und Methoden geliefert, die wir brauchen, um unsere Open Innovation zu gestalten. Wir nutzen die Corporate-Startup-Tools und -Methoden, um bessere Investitionsentscheidungen zu treffen und das Board immer wieder aufs Neue von unserem Vorhaben zu überzeugen.

– Ole Madsen, Senior Vice President der Spar Nord Bank

Immer wieder hören wir, das Unternehmen des 21. Jahrhunderts müsse innovativ, kreativ und kundenzentriert sein. Das ist wunderbar, wenn Sie ein disruptives Start-up sind. Aber was machen Sie als etabliertes Unternehmen, das auf den Prinzipien des Taylorismus aus dem 20. Jahrhundert gründet? Wie machen Sie ein großes Unternehmen so innovativ wie ein kleines Start-up? Wenn Sie praktische Ratschläge von Menschen erhalten wollen, die diesen Weg bereits erfolgreich gegangen sind, gibt es keine bessere Lektüre als dieses Buch. Es ist, als würden Sie die Autoren bei einem ihrer Beratungsaufträge begleiten und nebenbei erfahren, was funktioniert und was nicht.

– David Travis, User Experience Consultant und Managing Director bei Userfocus

Die Autoren haben kleinen und großen Unternehmen durch die Anwendung von Lean-Startup-Prinzipien geholfen, sich zu erneuern. Und sie wissen, wovon sie reden. Das Buch enthält viele hilfreiche, wohl portionierte Tipps, die man sofort versteht, und es bietet ein einfaches, aber effektives Konzept, das sich direkt in die Praxis umsetzen lässt.

– Justin Coetsee, Mitgründer von Ignitor

In diesem hervorragenden Buch fordern uns die Autoren auf, die „rote Pille“ nachhaltiger Innovation zu schlucken: ein System aus Konzepten, die in ihrem Zusammenspiel außerordentliche Ergebnisse ermöglichen. Wenn Sie überleben wollen, schlucken Sie die „rote Pille“, und befolgen Sie die Ratschläge der Autoren.

– Luke Hohmann, Gründer und CEO von Conteneo und Autor von *Innovation Games*

Eine Pflichtlektüre für Unternehmenslenker, die zeigt, wie Unternehmen sich für die Zukunft aufstellen und Wachstum vorantreiben und gleichzeitig ihr Kerngeschäft am Laufen halten.

– Alex Osterwalder, Co-Autor von *Business Model Generation* und *Value Proposition Design* sowie Mitgründer von Strategyzer

Wer Lean Thinking in der Geschäfts- und Produktentwicklung anwenden will, muss die Frage, wie aus einer Idee ein erfolgreiches Geschäft wird, neu denken. Dazu ist eine „Neuverschaltung“ unseres Gehirns erforderlich, damit Fehlvorstellungen aus der Vergangenheit unterdrückt werden. Stattdessen müssen wir unsere Annahmen über Kundenbedürfnisse so schnell wie möglich testen. Dieses Buch ist Ihre Anleitung zu dieser „Neuverschaltung“.

– Peter Pascale, Vice President Produktmanagement bei Pearson VUE

Etablierte Unternehmen müssen Innovation betreiben, oder sie laufen Gefahr, Marktanteile zu verlieren. Dieses Buch bietet eine hervorragende Anleitung dazu. Es stellt Lean-Startup-Methoden vor und zeigt den Verantwortlichen, wie sich diese umsetzen lassen. Es ist ein Muss für alle Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen ein Innovationsökosystem errichten wollen.

– Klaus Wagner, Geschäftsführer der Josera Petfood GmbH & Co. KG

Das Corporate-Startup-Modell und das Konzept des Innovationsökosystems haben uns bei der Entwicklung unserer Innovationsstrategie sehr geholfen. Das Buch ist Pflichtlektüre für alle Unternehmenslenker, die ihre Organisation innovationsfähiger machen wollen.

– Erik Kongsvik-Ibsen, Vice President Strategie und Geschäftsentwicklung bei Egmont

The Corporate Startup überwindet die Kluft zwischen zwei Welten, die als grundverschieden gelten. Verantwortliche großer Unternehmen lernen in diesem Buch viel über Start-up-Methoden und wie sie diese für sich nutzen können. Und Start-up-Gründer verstehen besser, vor welchen Herausforderungen große Unternehmen stehen und wie sie mit ihnen zusammenarbeiten können. Ich kann dieses Buch nur wärmsten empfehlen.

– Rune Theill, Mitgründer und CEO von Rockstart Accelerator

Ich bin überzeugt, die nächste Welle von Unternehmertum und Innovation geht von etablierten Unternehmen aus. *The Corporate Startup* bietet ein strukturiertes und praktisches Konzept, mit dem Unternehmen ihre neue Maschine der Geschäftsmodellentwicklung zum Laufen bringen.

– Dr. Marc Sniukas, Autor von *The Art of Opportunity*

Ein Buch voller Praxisbeispiele und pragmatischer (nicht dogmatischer) Konzepte, wie die Dinosaurier unter den Unternehmen zu Entrepreneuren werden. Unbedingt lesen.

– Tristan Kromer, Gründer von Kromatic und Herausgeber von *The Real Startup Book*

Tendayi, Dan und Esther zählen zu den bekanntesten und engagiertesten Mitgliedern der Innovation Community im Bereich Start-ups und große Unternehmen. Ihr Wissen und ihre Erfahrung sind Gold wert, und mit ihrem Einsatz haben sie unserer und anderen Graswurzelinitiativen enorm geholfen. Mit diesem Buch lassen sie nun andere Intrapreneure an ihrem Wissen teilhaben und geben ihnen die Möglichkeit, ebenfalls Großes zu leisten.

– Leon Pals, Vorsitzender der Startup Foundation

Die Rolle von Innovatoren im Unternehmen wird immer komplexer. Da wünscht man sich eine Anleitung, die die Zusammenhänge einfach und verständlich erklärt. Mit ihrem Buch ist Tendayi, Dan und Esther eine solche Anleitung gelungen. Ich hoffe, sie wird Ihnen helfen, Ihre Ziele schneller zu erreichen.

– Hans Balmaekers, Leiter der Intrapreneurship Conference

Dieses wunderbare Buch hilft Unternehmen ausgehend von einem Ökosystemkonzept durch praktische und innovative Methoden sowie neue Formen der Zusammenarbeit bei der Geschäftsmodellentwicklung. Es zeigt auf, wie Unternehmen Innovationspraktiken implementieren, um in einer sich laufend verändernden Welt bestehen zu können.

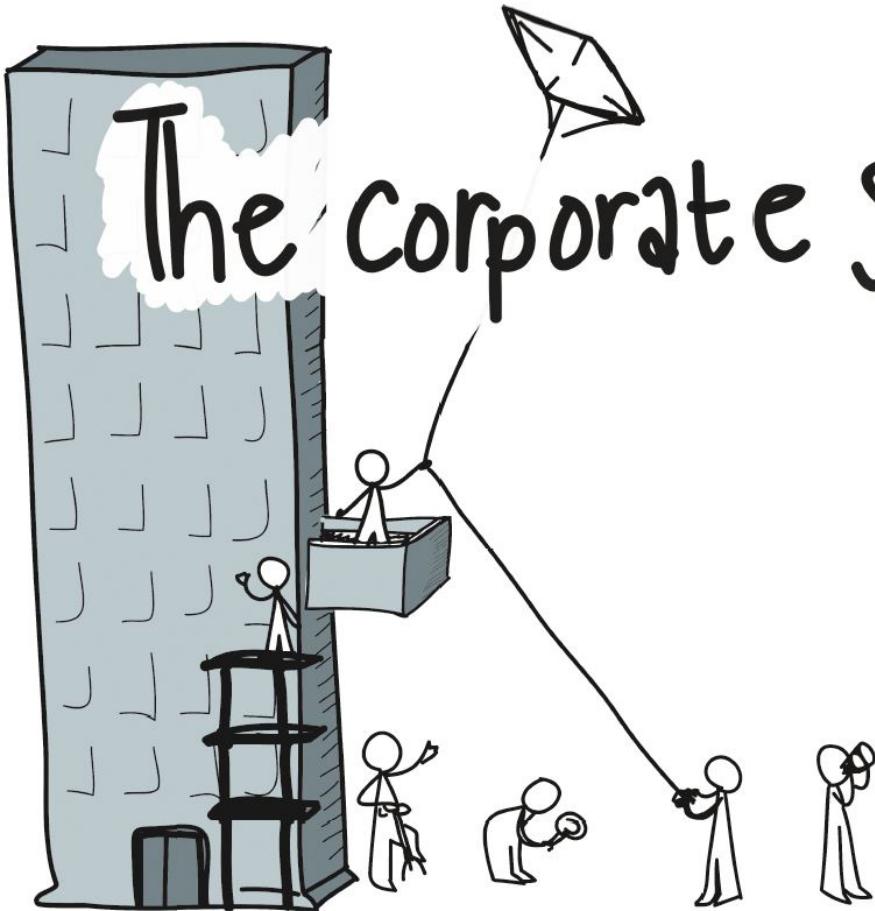
– Corine van Winden, CEO von Global Pets Community

Meines Wissens gab es bislang wenig Lesenswertes dazu, wie Unternehmen ihren Innovationsprozess und Innovationsoutput managen können. *The Corporate Startup* schließt diese Lücke, indem es einen konkreten Rahmen dafür liefert, wie Innovation auf strategischer, Management- und Produktebene gestaltet werden kann. Es stellt bekannte Themen wie Business Model Design und Lean Startup in einen größeren Unternehmenskontext.

– Bob Jansen, Gründer von Firmhouse

Dieses Buch hat mir, meinem Team und unserem Unternehmen bei der Umstellung auf Innovation wertvolle Dienste geleistet. Meiner Meinung nach bietet es das bislang umfassendste Rezept für Corporate Innovation. Die hier vorgestellten Werkzeuge und Methoden helfen uns, unsere Performance zu steigern und die Kosten von Innovation zu verringern.

– Vegard Hansen, Head of Innovation Ecosystem bei Den Norske Bank



The corporate startup

Impressum

Coverdesign, Buchdesign und Illustrationen: Esther Gons, NEXT.amsterdam

Grafik: Jorine Zegwaard, Jrine.biz

Herausgeber: Rachel Faulkner

© 2017 Vakmedianet, Deventer, the Netherlands Coverdesign, Management Impact is a division of Vakmedianet, the Netherlands

www.tendayviki.com

www.danto.ma

www.next.amsterdam

www.thecorporatestartupbook.com

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München

ISBN Buch 978 3 8006 6169 5

ISBN ePDF 978 3 8006 6170 1

ISBN ePub 978 3 8006 6171 8

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
nach Vorgaben der Originalausgabe

Für Elizabeth, Jacob, Eli und Ben.
Meine Gründe.

Tendayi Viki

Für alle, die einen Kompass brauchen.

Dan Toma

Für Anniko und Aaron. Für ihre Zukunft.

Esther Gons

Inhalt

Einführung: Das Innovationsparadox 11

TEIL 1

ÖKOSYSTEM

Kapitel 1



INNOVATIONS-ÖKOSYSTEM

Kapitel 2



INNOVATIONSTHEORIE

Kapitel 3



INNOVATIONSPORTFOLIO

Kapitel 4



INNOVATIONSRAHMEN

Kapitel 5



INNOVATIONSBILANZ

23

39

57

77

99

Epilog: Wie alles zusammenpasst

118

TEIL 2

PRAXIS

Kapitel 6



IDEEN ENTWICKELN

Kapitel 7



IDEEN TESTEN

Kapitel 8



IDEEN SKALIEREN

Kapitel 9



IDEEN ERNEUERN

Kapitel 10



KEINE ZEIT VERLIEREN

125

157

199

227

247

Über die Autoren

283

Earlyvangelists

284

Namensregister

286

Anmerkungen

290

Sachregister

298

„Das Grundproblem eines jeden Unternehmens besteht darin, mit dem bestehenden Geschäft seine Rentabilität zu sichern und gleichzeitig genügend Energie auf das Entdecken von Neuem zu verwenden, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.“

James G. March, Professor an der Stanford University

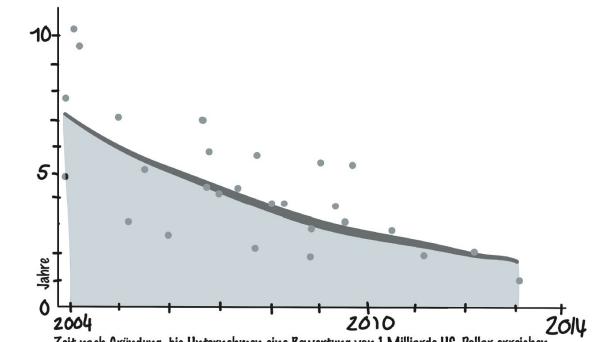
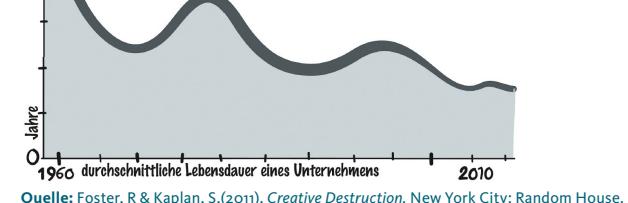
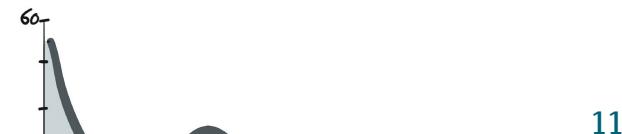
EINFÜHRUNG

Innovationsparadox

Im ersten Quartal des Jahres 2015 verbuchte Microsoft seinen bislang größten Nettoverlust, konnte sich im Verlauf des Jahres aber wieder fangen¹. Der Verlust war das Ergebnis einer Abschreibung in Höhe von 7,5 Milliarden US-Dollar im Zuge der Übernahme der Handysparte von Nokia.² Die Abschreibung wurde als weiteres Indiz dafür gesehen, wie schwer sich Microsoft im Mobilfunkgeschäft tat. Doch auch Nokias eigene Schwierigkeiten im Handybereich liefern uns lehrreiche Erkenntnisse über die Innovationskraft großer Unternehmen. Es scheint, als würden etablierte Firmen häufig dermaßen von ihren früheren Erfolgen paralysiert, dass ihre Fähigkeit zur Innovation darunter leidet.

Wir leben in einer Zeit, in der Innovation das Gebot der Stunde ist. Und ja: Die Welt um uns herum verändert sich. Neue Technologien und Software haben Unternehmen verändert und werden dies in Zukunft noch viel stärker tun. Unternehmenslenker, die die damit verbundenen Folgen für ihr Geschäft ignorieren, müssen schon äußerst hartnäckige Realitätsverweigerer sein. Den Kopf in den Sand zu stecken ist keine Option. Die Verantwortlichen müssen handeln. Denn Innovation ist schon lange keine Nebensächlichkeit mehr. Sie ist vielmehr *die* Art und Weise, wie wir im 21. Jahrhundert Geschäfte machen, und sie trägt entscheidend zu nachhaltigem Wachstum bei.

Die Herausforderung, auf Wandel reagieren zu müssen, ist nicht neu. Schon 1942 sprach Joseph Schumpeter von *schöpferischer Zerstörung* als einem Prozess, bei dem innovative Technologien und Unternehmen frisches Blut in die Volkswirtschaft pumpen und sie dadurch erneuern. Bemerkenswert an unserer derzeitigen Situation ist das schiere Tempo, in dem sich die Veränderungen vollziehen – und zwar gesellschaftlich, ökonomisch und technologisch gleichermaßen³. Zudem verkürzt sich die Lebenszeit von Unternehmen. Bei einer Fluktuationsquote von 75 Prozent rechnen Experten damit, dass sich der S&P 500-Index in seiner jetzigen Zusammensetzung bis zum Jahr 2027 einmal komplett erneuert haben wird⁴. Gleichzeitig haben sich einige Start-ups innerhalb kürzester Zeit zu milliardenschweren Unternehmen entwickelt – man denke nur an Microsoft, eBay, Google, Amazon, Facebook, Twitter, Dropbox, Uber und Airbnb. Durch technologische Innovationen haben sie herkömmliche Branchen und Geschäftsmodelle revolutioniert.



Der Nachteil der Platzhirsche

Herkömmliche, etablierte Unternehmen tun sich dagegen schwer. Es scheint, als werde ihr langjähriger Erfolg zur Achillesferse für Innovation. Als Steve Jobs 2007 das erste iPhone auf der MacWorld vorstellte, war der damalige CEO von Microsoft, Steve Ballmer, wenig beeindruckt. Spöttisch erklärte er:

„Das iPhone wird keine relevanten Marktanteile erobern. Niemals.“⁶

Spulen wir vor ins Jahr 2014. In einem Interview mit Charlie Rose gibt Ballmer zu, eines seiner größten Versäumnisse als CEO von Microsoft sei es gewesen, nicht frühzeitig ins Mobilfunkgeschäft eingestiegen zu sein. Auf die Frage, warum das Unternehmen diese Chance verpasst habe, antwortet Ballmer vielsagend:

„Wenn Ihr Unternehmen Microsoft heißt und Ihr Rezept funktioniert ... und unseres funktionierte, wir waren schließlich Software-Experten ... Für uns kam das einer religiösen Verwandlung gleich.“⁷

Nokia vollzog seine eigene religiöse Verwandlung. Auf der Höhe seines Erfolgs war das Unternehmen der weltgrößte Mobiltelefonhersteller mit einem globalen Marktanteil von über 50 Prozent. Als Microsoft 2013 das Handygeschäft von Nokia übernahm, hatte der finnische Konzern bereits so sehr unter dem Smartphone-Wettbewerb gelitten, dass es nur noch 3 Prozent des Smartphonemarkts besaß⁸. In einem ehrlichen Gespräch mit Olli-Pekka Kallasvuo von INSEAD gestand der frühere CEO von Nokia:

12

„In einem großen und erfolgreichen Unternehmen ist es mitunter schwierig, die nötige Dringlichkeit und einen Hunger auf Neues an den Tag zu legen. Es reicht nicht, wenn Unternehmen ihre Marktstellung verteidigen. Wenn Sie einen großen Marktanteil haben und Marktführer sind, werden Sie nicht überleben, wenn Sie eine Verteidigungshaltung einnehmen.“⁹

Nokias unzureichende Antwort auf die Erfindung des Smartphones und Microsofts historischer Quartalsverlust haben einiges gemeinsam. Die beiden Unternehmen waren jedoch nicht die einzigen, die das disruptive Potenzial des Smartphones unterschätzten. Auch Min Kao, CEO des GPS-Geräteherstellers Garmin, schätzte die Lage falsch ein. In einem Interview mit *Forbes* im Sommer 2003 tat er Smartphones als ein Massengeschäft ab, an dem er nicht interessiert war¹⁰. Als die Geräte jedoch immer besser und intelligenter wurden, war Garmin gezwungen, sein Geschäftsmodell anzupassen. Insofern ist es schon eine gewisse Ironie des Schicksals, dass Garmin heute Apps für iPhone- und Android-Geräte herstellt.

Ihre Bequemlichkeit kann tatsächlich zu einem Nachteil für die Platzhirsche werden. Und nicht selten sind Führungsverantwortliche „Klimawandelleugner“. Sie sehen, wie sich die Geschäftswelt verändert, messen dem aber keine Bedeutung für ihr Unternehmen zu. Diese Betrifft-mich-nicht-Einstellung hält sich bei schönem Wetter besonders hartnäckig. Und in den meisten erfolgreichen Großunternehmen liegt der Fokus nun mal auf den Cashcow-Produkten, die hohe Umsätze und Gewinne bringen. Die Hybris, die mit diesem Erfolg einhergeht, kann jedoch blinde Flecke erzeugen. Börsennotierte Unternehmen befinden sich in einer weiteren Zwickmühle: Zum Wohle der Aktionäre müssen sie kurzfristige Gewinne realisieren.



Laut dem früheren CEO von Nokia können sich etablierte Unternehmen nur wandeln, wenn sie eine charismatische Person an der Spitze haben oder in einer Krise stecken. Dieser Ansicht möchten wir freundlich widersprechen. Denn zu dem Zeitpunkt, an dem eine charismatische Führungspersönlichkeit gefunden ist oder eine Krise eintritt, ist es meist schon zu spät. Wir stimmen da eher mit Schumpeter überein, nach dem selbst im Prozess der kreativen Zerstörung die Unternehmen, die ansonsten untergehen würden, eine Chance haben, zu überleben und „energisch und sinnvoll“¹¹ weiterzumachen. Mit anderen Worten: Der Untergang ist vermeidbar. Unternehmen, denen es gelingt, eine Antwort auf den Wandel zu finden, können überleben und gedeihen.

Die richtige Brille aufsetzen

Wenn etablierte Unternehmen auch weiterhin Erfolg haben wollen, müssen sie einen klaren Blick für die Herausforderungen entwickeln, vor denen sie stehen. Nach der herkömmlichen Managementtheorie hilft Unternehmen die richtige Strategie, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu finden. Ist dieser gefunden, hat das Management die Aufgabe, ihn durch gutes Finanzmanagement und eine Optimierung der Betriebsabläufe zu sichern. Für moderne Managementdenker ist die Idee eines stabilen, langfristigen Wettbewerbsvorteils jedoch ein Trugschluss. Unternehmen müssten vielmehr bestehende Wettbewerbsvorteile ausnutzen und dann zügig den nächsten Wettbewerbsvorteil entwickeln¹².

Damit dies gelingt, brauchen sie den richtigen Managementrahmen. Ihnen zu raten, sie sollten sich einfach wie Start-ups verhalten, wäre zu einfach. Großunternehmen sind keine Start-ups und sollten das auch nicht werden wollen. Die meisten Unternehmen,

mit denen wir zusammenarbeiten, sagen uns, sie könnten schlichtweg nicht wie ein Start-up funktionieren, weil sie tagtäglich damit beschäftigt seien, ein bereits erfolgreiches und profitables Geschäft zu managen. Darin liegt die fortwährende Herausforderung für etablierte Unternehmen: Wie gelingt es ihnen, mit dem bestehenden Geschäft ihre Rentabilität zu sichern, und gleichzeitig genügend Energie auf das Entdecken von Neuem zu verwenden, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein?¹³

Dabei darf man nicht vergessen, dass viele Start-ups scheitern, auch wenn ihre Gründer wie Rockstars gefeiert werden. Legt man einen Betrachtungszeitraum von drei oder mehr Jahren zugrunde, schaffen es neun von zehn Entrepreneuren nicht¹⁴. Und von denen, die überleben, sind mehr als 90 Prozent in einer anderen Branche tätig als ursprünglich geplant¹⁵. Denn die wenigsten Gründer machen beim ersten Mal alles richtig. Vielmehr bahnen sie sich durch ständige Optimierung und Kurswechsel mühsam ihren Weg zum Erfolg¹⁶. Die Lean-Startup-Bewegung entstand aus der Tatsache heraus, dass so viele neu gegründete Unternehmen scheiterten. Die eindeutige Botschaft dahinter: Ein Start-up zu gründen heißt nicht, die Büros farbig zu streichen, überall Notizzettel hinzukleben und Liegesäcke und Tischkicker zu beschaffen. Im Kern ist Entrepreneurship Management. Das gilt auch für Innovation!

In einem der besten Managementbücher des 21. Jahrhunderts trennt Steve Blank zwischen *Suche* und *Ausführung* und sieht darin das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zwischen Start-ups und Großunternehmen: Start-ups seien temporäre Organisationen, die im „Suchmodus“ arbeiten – „sie suchen ein nachhaltiges und profitables Geschäftsmodell“. Etablierte Unternehmen setzten dagegen Geschäftsmodelle um, bei denen die Kunden und ihre Bedürfnisse bekannt sind.¹⁷ Für Start-ups stellt diese Unterscheidung einen wichtigen Kompass dar, auf welcher Etappe ihrer Reise sie sich gerade befinden. Etablierte Unternehmen, die erfolgreiche Innovatoren sein wollen, müssen dagegen einen Weg finden, wie sie gleichzeitig *suchen* und *ausführen*. Corporate Innovation ist ein Kampf, der an zwei Fronten ausgetragen wird.

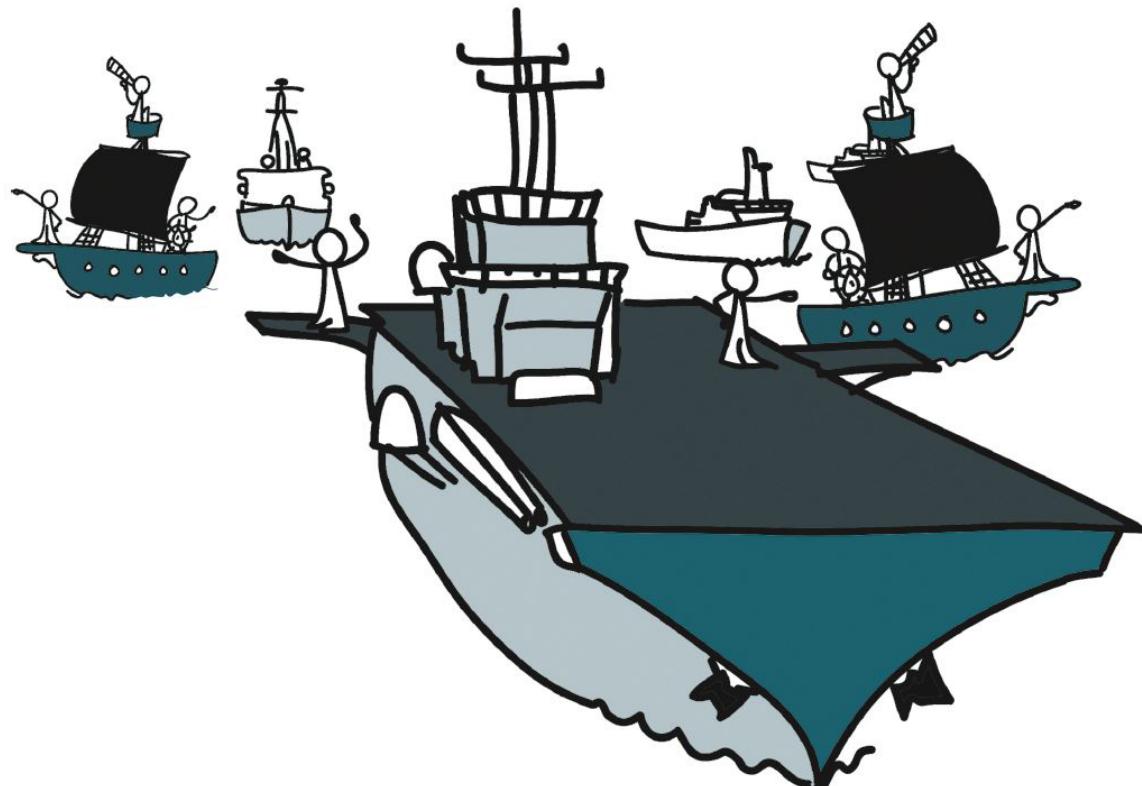
Insofern sollten sich große Unternehmen nicht länger als eine einzige monolithische Organisation mit einem einzigen Geschäftsmodell verstehen, sondern ihre Geschäftsbereiche als ein Ökosystem betrachten. Heute muss jedes Unternehmen ein Gleichgewicht finden zwischen etablierten Cashcow-Produkten einerseits und neuen Produkten mit profitabilem Geschäftsmodell andererseits. Dieses *Innovationsportfolio* und die darin enthaltenen Produkte müssen entsprechend gemanagt werden. Und abhängig davon, wo in der Innovation Journey sich ein Produkt befindet, müssen Unternehmen die richtigen Managementtools anwenden.





Für das Entwickeln neuer Produkte sind andere Managementpraktiken erforderlich als für das Betreiben bereits erfolgreicher Produkte. Etablierte Geschäftsmodelle lassen sich vor allem mithilfe bewährter Bilanzierungsverfahren sowie durch eine Optimierung von Kosten und Betriebsabläufen umsetzen. Auch für das Messen ihres Erfolgs gibt es Standardkennzahlen wie Gewinn, Kapitalrendite (ROI), Buchhaltungsrendite (ARR) und Kapitalwert (NPV). Für die Suche brauchen Unternehmen dagegen Start-up-Methoden wie Design Thinking, Customer Development und Experimente. Hier wird der Erfolg daran gemessen, wie gut die Innovationsteams bei ihrer Suche nach einem profitablen Geschäftsmodell vorankommen (d. h. *Innovationsbilanz*).

Diese Fähigkeit, Neues zu erkunden und sich gleichzeitig um Bestehendes zu kümmern, ist das Markenzeichen von ambidexteren (beidhändigen) Organisationen¹⁸. Dabei geht es nicht einfach um die Entscheidung, ob man zur Marine gehören oder lieber Pirat sein will, wie es Steve Jobs einmal formuliert hat. Etablierte Unternehmen müssen einen Modus finden, in dem ihre Innovationsteams zu *Piraten innerhalb der Marine* werden. Darin besteht das Innovationsparadox.



Worum geht es in diesem Buch?

In diesem Buch beschäftigten wir uns mit den Fragen, die dem Innovationsparadox zugrunde liegen:

- Was sind die Grundsätze für den Aufbau eines Innovationsökosystems im Unternehmen?
- Wenn der Sinn und Zweck etablierter Unternehmen darin besteht, bestehende Geschäftsmodelle erfolgreich umzusetzen, wie können sie dann gleichzeitig Start-up-Praktiken innerhalb des Unternehmens entwickeln?
- Welche Rolle spielt dabei die Strategie, und wie können Unternehmen eine Innovationstheorie erstellen und anwenden?
- Mit welchen Konzepten lässt sich das Innovationsportfolio am besten managen?
- Wie gelingt es Großunternehmen, ihre Investitionen in Innovation so zu steuern wie in einem modernen Start-up-Ökosystem?
- Mit welchen Kennzahlen und KPIs lässt sich der Erfolg verschiedener Arten von Innovation messen?
- Inwiefern sind moderne Start-up-Methoden wie Lean Startup, Business Model Design, Customer Development und Design Thinking auch für Großunternehmen hilfreich?
- Wie können Unternehmen unmittelbar damit beginnen, ihr Innovationsökosystem zu entwickeln?

Der Innovationsprozess ist in vielerlei Hinsicht komplex. *The Corporate Startup* zeigt die Grundätze, Methoden und Werkzeuge auf, mit denen Unternehmen mit diesen Komplexitäten umgehen und sie für sich nutzen können. In jedem Kapitel geht es um die Grundsätze und Praktiken von Corporate Innovation. Wie diese zusammenwirken, zeigen wir anhand von Beispielen, Innovationsinitiativen und Fallstudien. Das Buch gliedert sich in zwei Teile: In Teil 1 stellen wir die fünf Grundprinzipien vor, mit denen etablierte Unternehmen ihr Innovationsökosystem aufbauen können. In Teil 2 geht es dann darum, wie diese Ökosysteme mithilfe der Innovationspraxis zum Leben erweckt werden.

An wen richtet sich dieses Buch?

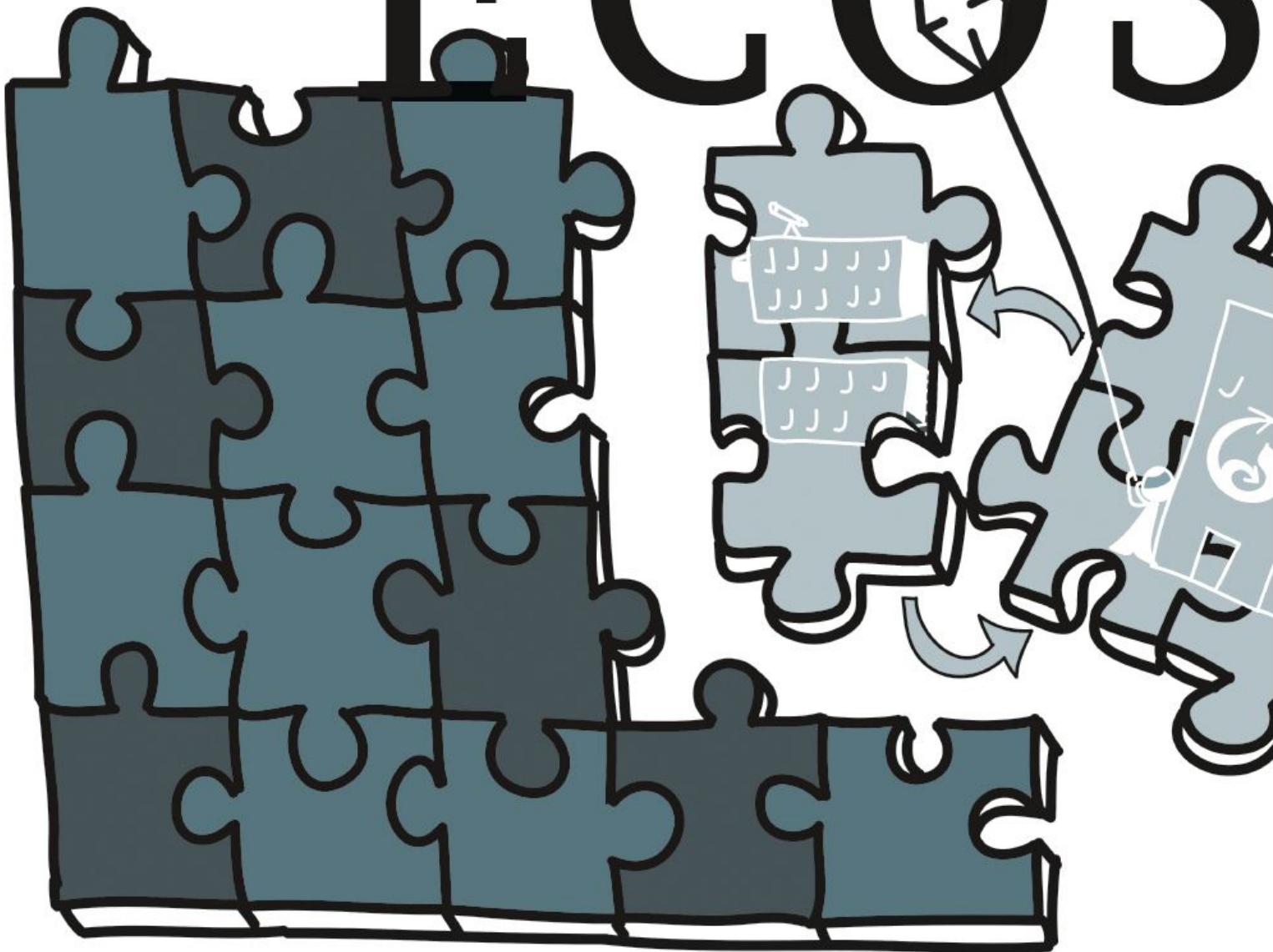
In diesem Buch geht es um das Entwickeln, Managen und Erhalten von Innovation in etablierten Unternehmen, vor allem in großen und mittleren. Doch auch für kleine Firmen und Start-ups können die Informationen hilfreich sein. Wenn Sie zu einer der folgenden Gruppen gehören, sollten Sie das Buch zu Ihrer Pflichtlektüre machen:

- Führungsverantwortliche in etablierten Unternehmen, die Wachstum durch Innovation erreichen wollen
- Intrapreneure, Innovationsmanager, Product Owner oder andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrem Unternehmen moderne Start-up-Methoden etablieren möchten, aber nicht wissen, wo sie anfangen und wie sie vorgehen sollen
- Managementberater, die etablierten Unternehmen bei ihrem Innovationsprozess begleiten
- Entrepeneure, die eine neue Herausforderung suchen und in ein größeres Unternehmen wechseln möchten, jedoch nicht wissen, was sie erwartet und wie sie mit den neuen Gegebenheiten umgehen sollen
- Anhänger und/oder Praktiker von Lean Innovation und Customer Development, die wissen wollen, wie sie diese Methoden in großen und mittleren Unternehmen anwenden

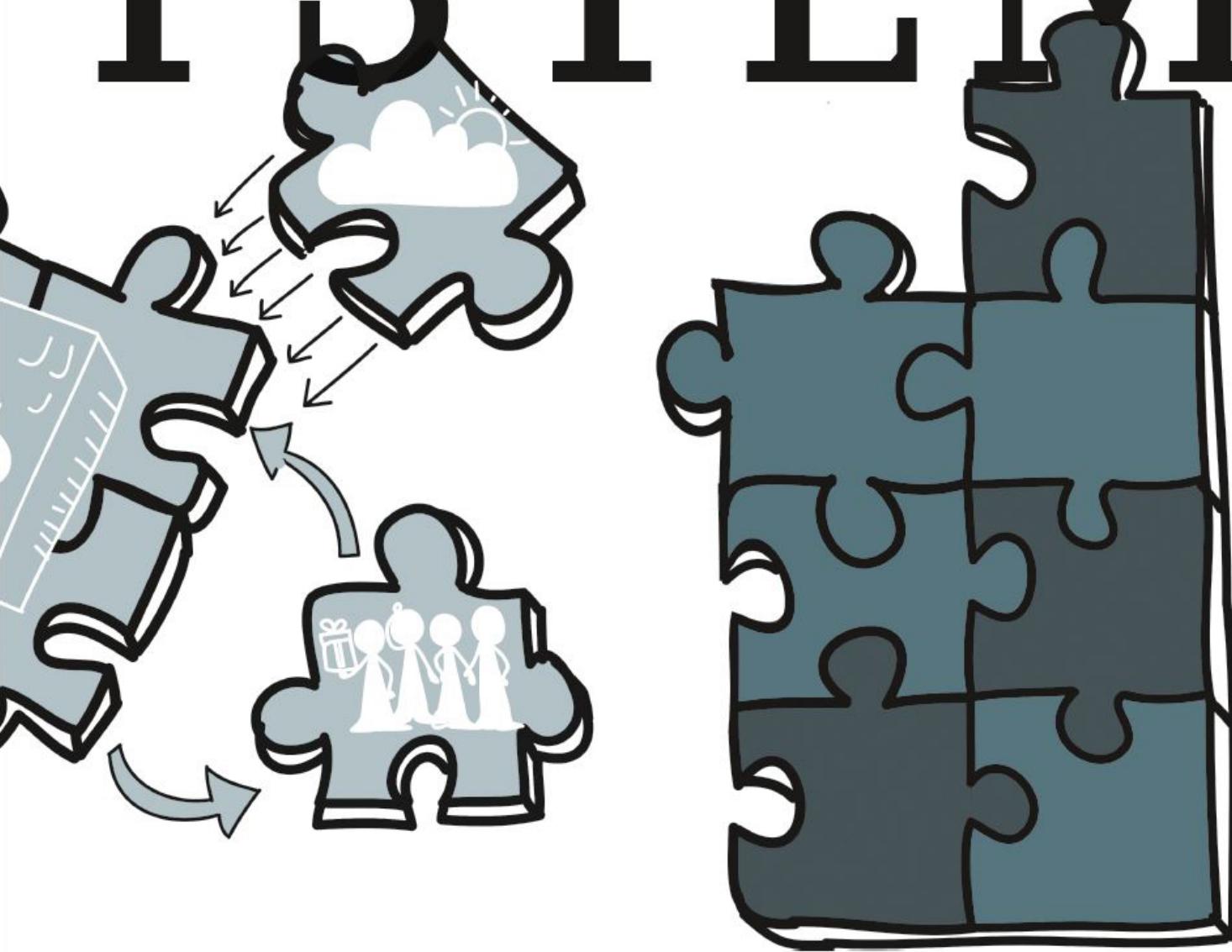
Wir hoffen, dass Führungskräfte und Beschäftigte nach der Lektüre dieses Buches über das nötige Wissen und die passenden Tools verfügen, um Innovation in ihrem Unternehmen voranzutreiben.

TEIL 1

ECOS



SYSTEM



ÖKOSYSTEM

[ø:kozys,te:m]

Ein System oder eine Gruppe miteinander verbundener Elemente, die durch die Interaktion einer Gemeinschaft von Organismen mit ihrer Umwelt entsteht.

Jegliches System oder Netzwerk miteinander verbundener oder interagierender Teile, zum Beispiel in einem Unternehmen.¹⁹

Um erfolgreich zu innovieren, müssen etablierte Unternehmen nicht wie Start-ups werden. Schließlich ist das Ziel jedes Start-ups, ein erfolgreiches Unternehmen zu werden! Ein funktionierendes Geschäftsmodell auf Eis zu legen und stattdessen in den Suchmodus zu wechseln, um es zu erneuern, ist Zeitverschwendug. Wir sind fest davon überzeugt, dass operative Exzellenz auch in disruptiven Zeiten weiterhin eine wichtige Managementaufgabe ist. Denn unsere Cashcow-Produkte generieren den Gewinn, mit dem wir Innovationen finanzieren können.

Das Problem besteht vielmehr darin, dass Unternehmen sich häufig als eine große Einheit mit einem einzigen Geschäftsmodell verstehen. Aus dieser Perspektive wird die falsche Entscheidung, sich wie ein Start-up zu verhalten oder nicht, tatsächlich „real“. Damit Innovation in etablierten Unternehmen gelingen kann, müssen sich diese jedoch als *Innovationsökosysteme* begreifen, in denen verschiedene Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle existieren. Hier gilt es dann, die jeweils richtigen Managementpraktiken anzuwenden – einerseits um bereits erfolgreiche Geschäftsmodelle umzusetzen, andererseits um bahnbrechende neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Nur so entwickeln Unternehmen organisationale Ambidextrie, das heißt, sie sind effizient *und* flexibel, sie schaffen Neues *und* bewahren Altes. In den folgenden Kapiteln widmen wir uns den Grundprinzipien zum Aufbau eines *Innovationsökosystems*.

„Innovation ist nicht davon abhängig, wie viel Geld Sie für Ihre FuE-Maßnahmen zur Verfügung haben ... Es kommt vielmehr auf Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte an und darauf, ob Sie die Dinge verstanden haben.“

Steve Jobs, Gründer und ehemaliger CEO von Apple

Innovationsökosystem

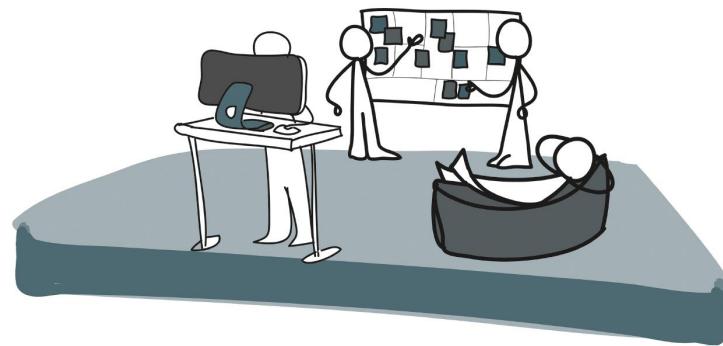
Die meisten Topmanager kennen das: Einige Start-up-Typen im Unternehmen kommen auf Sie zu und erzählen Ihnen beängstigende Geschichten darüber, wie Ihr Unternehmen schon bald von einer Start-ups-Welle verschluckt werden wird. *Sehen Sie sich doch nur Facebook, Uber, Twitter und Airbnb an! Oder Blockbuster – das darf uns nicht passieren. Wussten Sie, das Nokia einmal der weltgrößte Handyhersteller war? Jetzt schauen Sie sich an, was aus Nokia geworden ist! Wir müssen innovieren wie Start-ups! Wir brauchen einen Inkubator, einen Accelerator und mehr Geld für Forschung und Entwicklung.*

In Unternehmen herrscht meist Konsens darüber, dass mehr in Innovationen investiert werden muss. Der Streit entzündet sich eher an der Frage, wo und wie Geld in die Hand genommen werden soll. Je nachdem, wen sie fragen, erhalten Unternehmensverantwortliche diesbezüglich unterschiedliche Ratschläge. Sollten die Innovationsbereiche physisch vom übrigen Unternehmen getrennt werden, oder kann Innovation innerhalb der Unternehmensmauern stattfinden? Das ist eine berechtigte Frage. Häufig erstickt die Diskussion darüber jedoch in Polemik.

23

Jede Seite nimmt dabei eine extreme Sicht ein. Ein Problem, das häufig angeführt wird: Manager mit MBA-Abschluss seien so verharrt in ihren Routinen, dass sie Innovation nicht verstehen würden. Hinzu kommt, dass diese Manager aufgrund falscher Anreize ein Verhalten an den Tag legen, dass Innovation im Keim erstickt. Innovation ist schlicht unmöglich, wenn die Verantwortlichen einen 30-seitigen

Business Case verlangen, bevor sie die Finanzierung einer Idee überhaupt in Betracht ziehen. All dies führt letztlich dazu, dass Unternehmen nur sichere Wetten eingehen, sich also immer auf dieselbe Art von Produkten konzentrieren.



Das ist tatsächlich ein Problem. Genauso wahr ist jedoch, dass allein das Einrichten von Innovationslaboren noch keine erfolgreichen Produkte hervorbringt. Unternehmen, die dies tun, spielen häufig nur *Innovationstheater*: Seht her! Wir praktizieren Lean Startup, Design Thinking und Customer Development, wir arbeiten mit der Business Model Canvas und bauen ein minimal funktionsfähiges Produkt (MFP). – Sicher, wenn sie meinen. Dieser Methodenkatalog allein macht jedoch noch keine Innovation. Das tatsächliche Maß für den Erfolg ist die Entwicklung neuer Produkte mit tragfähigem Geschäftsmodell.



24

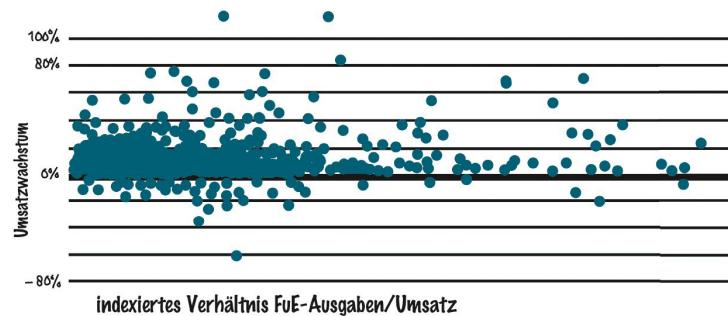
Warum Innovation misslingt

Diese polemischen Diskussionen bringen uns bei der Frage, warum Innovation in vielen etablierten Unternehmen misslingt, nicht weiter. Am Ende scheitern Innovationen, weil große Unternehmen die Prozesse, die sie für ihre Kernprodukte etabliert haben, auch auf ihre Innovationsprojekte anwenden. Business Planning verträgt sich jedoch nicht mit Innovation. Alle zugrunde gelegten Annahmen wie ROI, NVP und ARR sind reine Fiktion. Investitionen, die auf solchen Zahlen beruhen, sind reiner Wunschgläuben. Wie gesagt: Ein solcher Ansatz führt dazu, dass Manager auf Nummer sicher gehen und nur auf Produkte setzen, für die es bereits einen Markt gibt.

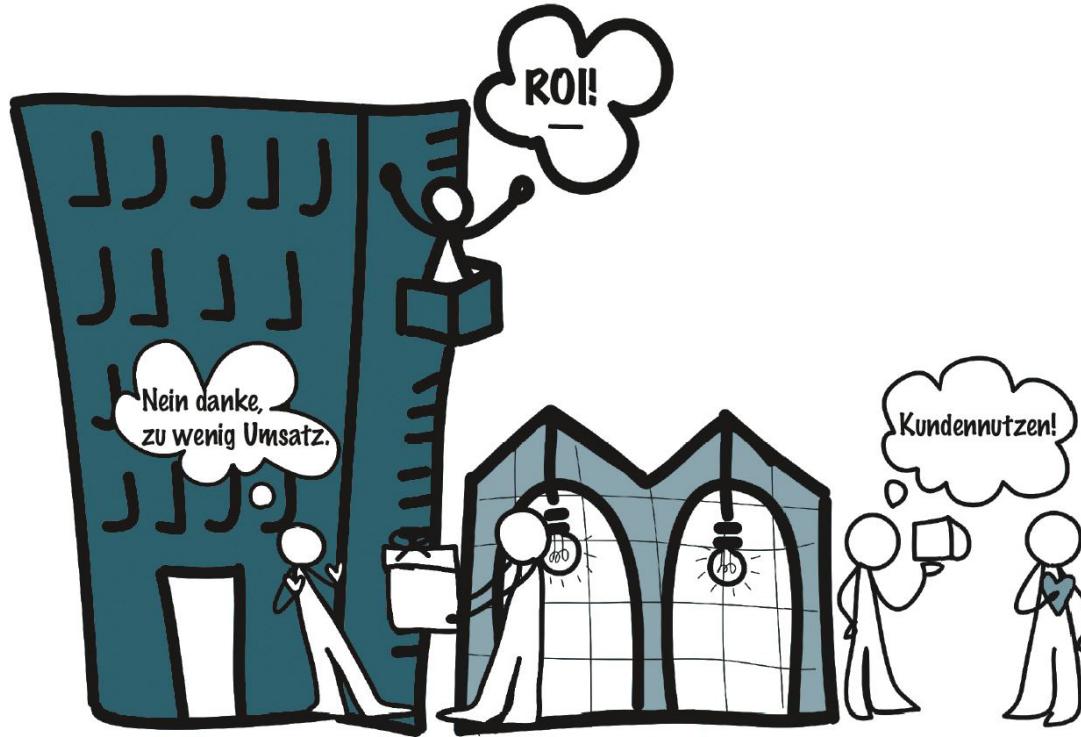
Auf der anderen Seite glauben die Verantwortlichen häufig, dass es nur kreative Innovationslabore bräuchte, um die kreativen Köpfe von der innovationsfeindlichen Umgebung im Unternehmen zu trennen. Diese Labore scheitern jedoch, weil sie nicht in Managementprozesse eingebettet sind, was dazu führt, dass die Innovatoren nach Lust und Laune vor sich hin werkeln können. Unternehmen versuchen häufig, Kreativität mit Innovation zu verschmelzen²⁰. Manager sehen, wie erfolgreiche Start-ups tolle neue Produkte auf den Markt bringen, und sind bestrebt, ähnlich

coole Produkte zu entwickeln. Dazu richten sie Innovationslabore, Inkubatoren und Acceleratoren ein. Doch neue Produkte zu entwickeln ist noch keine *Innovation*.

Die finanziellen Mittel, die Unternehmen in Innovationslabore stecken, bringen selten den gewünschten Erfolg. Strategy & Business, ein Tochterunternehmen von PricewaterhouseCoopers, veröffentlicht seit über 12 Jahren jährlich einen Bericht zu den 1.000 innovationsstärksten Unternehmen der Welt. In all den Jahren wurde nie ein statistisch relevanter Zusammenhang zwischen den FuE-Ausgaben eines Unternehmens und seinem langfristigen finanziellen Erfolg festgestellt²¹, sowohl was die Innovationsausgaben insgesamt betrifft als auch die Innovationsausgaben im Verhältnis zum Umsatz²². FuE-Ausgaben führen nicht zu steigenden Umsätzen oder Gewinnen, einer höheren Marktkapitalisierung oder Aktienärsrendite²³. In allen Berichten, die Strategy & Business bislang veröffentlicht hat, zeigt sich: Die zehn innovativsten Unternehmen sind meistens nicht diejenigen, die am meisten für Forschung und Entwicklung ausgeben.



Quelle: Strategy+Business. The Global Innovation 1000: <http://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>



Höhere FuE-Ausgaben führen scheinbar zu mehr angemeldeten Patenten. Die Anzahl der Patente ist allerdings nicht gleichzusetzen mit Innovation. Das Patentamt der Vereinigten Staaten hat tausende von Patenten ausgestellt, die nie ein kommerzieller Erfolg wurden. Und nur wenige Produkte, die den Innovationslaboren von Unternehmen entspringen, beruhen auf validierten Geschäftsmodellen oder entsprechen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Wir haben gesehen, dass erfolgreiche Innovatoren verkümmern, weil kein Verantwortlicher ihre Produktideen aufgreift und umsetzt. Diese Produkte verstauben dann im Regal. So entsteht eine feindliche Umgebung, in der auch künftige Innovationen nicht gedeihen können.

Aus unserer Erfahrung wissen wir: Unternehmen müssen echtes Innovationsmanagement betreiben. Denn ohne klare Abläufe erhalten Innovatoren nicht die nötige Unterstützung. Erfolge stellen sich nur schwer ein, wenn Innovation als verdeckte Operation unter dem Radar der Führungsetage abläuft. In einer solchen Situation gibt es häufig keine klaren Exit-Kriterien, die festlegen, wann ein neues Produkt in das bestehende Geschäft integriert wird. Und die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Innovationslaboren sind ebenfalls nicht geregelt. Die Wahrheit ist: Egal was Sie tun oder wo Sie beginnen, bahnbrechende Erfindungen haben nur eine Chance, wenn sich jemandem aus dem angestammten Geschäft ihrer annimmt und eine Entscheidung über ihre Zukunft trifft. Wie diese Leute auf die neue Idee blicken, entscheidet letztlich darüber, ob sie stirbt oder weiterleben darf.

Was Innovation im Corporate Startup bedeutet

Lasen Sie uns die Entwicklung eines Managementprozesses für Innovation mit einer klaren Definition dieser beginnen. Innovation wird häufig verstanden als die Schaffung von etwas Neuem, das Nutzen generiert²⁴. Unserer Ansicht nach umfasst Innovation in Abgrenzung zu Kreativität jedoch drei wesentliche Schritte: Erstens neue, kreative Ideen entwickeln und zwar mithilfe verschiedener Methoden, die uns Erkenntnisse liefern. Zweitens sicherstellen, dass unsere Ideen Mehrwert für den Kunden darstellen und seine Bedürfnisse berücksichtigen. Und drittens ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln, um zu gewährleisten, dass die Nutzengenerierung aus Sicht des Unternehmens langfristig profitabel erfolgt.

26

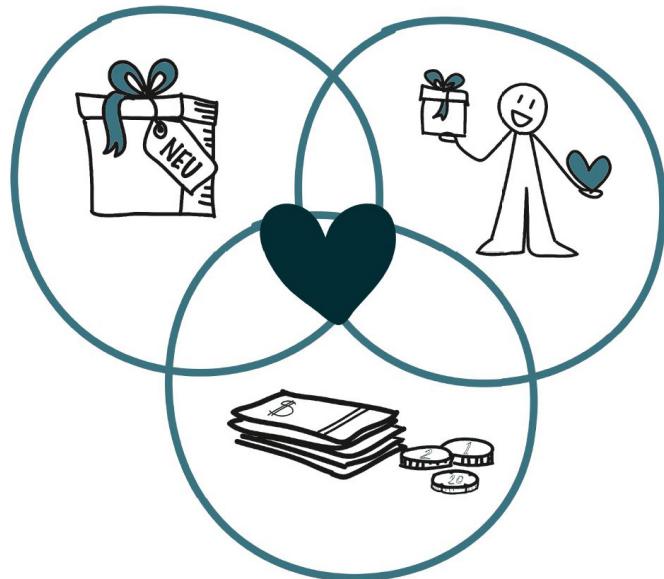


Diese Schritte zeigen, dass es die Kombination aus einer *bahnbrechenden neuen Idee* und einem *profitablen Geschäftsmodell* ist, die eine erfolgreiche Innovation ausmacht. Deshalb definieren wir Innovation im Sinne des Corporate Startup wie folgt:

Die Entwicklung *neuer Produkte und Dienstleistungen*, die Kunden einen *Mehrwert* bieten, auf der Grundlage eines *tragfähigen und profitablen Geschäftsmodells*.



Diese Definition offenbart, welche Rolle Innovation im Unternehmen spielen sollte. Es geht nicht einfach darum, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Diese sind ein Teil des Ganzen, doch das endgültige Ergebnis von Innovation sind tragfähige Geschäftsmodelle. Ein Geschäftsmodell ist tragfähig, wenn es Mehrwert für den Kunden schafft (wenn wir also etwas herstellen, das die Leute wollen) und wir diesen Mehrwert gewinnbringend generieren und bereitstellen (wenn wir damit also Geld verdienen). Ohne diese beiden Elemente ist ein neues Produkt keine Innovation. Es ist dann einfach nur ein cooles neues Produkt. Es mag das Beste seit der Erfindung des Schnittbrots sein – das kreativste Produkt überhaupt. Wenn es dem Kunden aber keinen Mehrwert und Ihnen keinen Gewinn bringt, ist es *keine* Innovation.



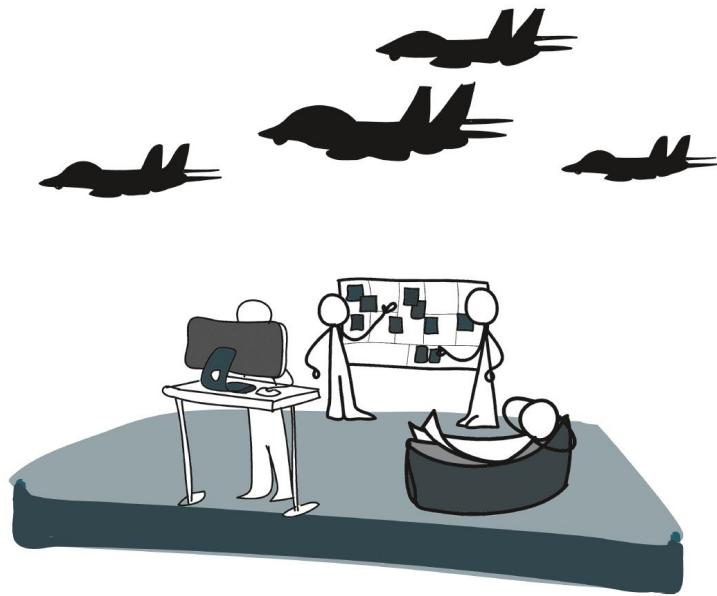
Mit dieser Definition von Innovation haben wir auch gleich eine eindeutige Stellenbeschreibung für Corporate Innovators: *Ihre Aufgabe ist es, Produkte zu entwickeln, die Ihre Kunden wollen und die Ihrem Unternehmen Profit bringen.* Im Idealfall trifft Ihre Kreativität auf unerfüllte Kundenbedürfnisse, und indem Sie diese bedienen, generieren Sie Gewinn. Es ist ebenfalls wichtig zu verstehen, dass Innovationen nicht immer neue Produkte oder Dienstleistungen sein müssen. Sie können auch Ihre Betriebsabläufe erneuern, wovon der Kunde dann nicht direkt etwas mitbekommt. Diese Art von Innovation ist jedoch nicht Bestandteil unseres Buches. Doch auch dann gilt: Das Erzielen von langfristigem Nutzen ist ein Grundprinzip von Innovation.

Welche Pille darf es sein: die rote oder die blaue?

Die obige Definition zeigt unmissverständlich, dass Innovationen durch andere Prozesse gemanagt werden sollten als die Kernprodukte eines Unternehmens. Wie diese Prozesse aussehen und ausgeführt werden, ist von Firma zu Firma verschieden. Es kommt darauf an, wie groß die Unterstützung durch das Management ist und wie sehr die Innovatoren bereit sind, sich mit der Unternehmenspolitik auseinanderzusetzen. In manchen Unternehmen ist von vornherein klar, dass Innovatoren niemals vollständig grünes Licht von oben bekommen werden. Die Verantwortlichen sind zu sehr auf umsatz- bzw. gewinnbringende Cashcow-Produkte fokussiert. Hier finden Sie im besten Fall eine Handvoll visionärer Führungskräfte. Häufig bleibt Innovatoren jedoch nichts anderes übrig, als sich anderswo nach grüneren Wiesen umzusehen.

Alternativ können Innovatoren eine Guerillabewegung starten – einen Corporate-Innovation-Aufstand sozusagen. Tristan Kromer²⁵, erfolgreicher Designer von Innovationsökosystemen, empfiehlt seinen Mitstreitern zwei Dinge, um eine solche Bewegung zu initiieren: Erstens sollten Innovatoren *die Kosten der Innovation verringern*, denn dann sind sie so gut wie nie auf die Genehmigung hoher Budgets angewiesen. Lean Startup, Design Thinking und Customer Development halten hierzu eine Vielzahl an Methoden bereit.

Gelegentlich kommen Innovatoren jedoch nicht darum herum, sich innerhalb des Unternehmens mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen, nämlich dann wenn sie finanzielle Unterstützung benötigen, um ihre Ideen zu skalieren. Darüber hinaus kann es passieren, dass sich die Kosten der Innovation nicht mehr niedrig halten lassen. Hier empfiehlt Kromer den Innovationsteams, *Diplomaten* zu gewinnen. Diese Personen kümmern sich um die lästige Unternehmenspolitik und ebnen Innovationsprojekten den Weg. Diplomaten sind in der Regel gut vernetzt und genießen ein hohes Ansehen im Unternehmen. Sie verstehen es, auch abseits der bürokratischen Prozesse Unterstützer zu gewinnen und Dinge durchzubringen. Ohne einen Diplomaten sind die meisten Guerillaprojekte zum Scheitern verurteilt.



Es gibt hin und wieder Guerillabewegungen, die erfolgreich sind. Für uns ist dieser Ansatz jedoch der am wenigsten vielversprechende. Denn die Praxis hat gezeigt: Guerillataktiken sind einfach zu anstrengend. Die Betroffenen leben in ständiger Sorge, etwas Unvorhergesehenes könnte ihr Vorhaben behindern. Und wenn sie die Unterstützung des Managements oder des Diplomaten verlieren, sind ihre Innovationsbemühungen gefährdet. Auch wenn Guerillataktiken funktionieren können: Die Mortalität von Produktideen ist einfach zu hoch. Deshalb plädieren wir für einen *Frontalangriff*, der die Abläufe innerhalb des Unternehmens umkrempelt.

28



Hierbei klären die Innovatoren schwierige Fragen gleich zu Beginn. Langfristige, nachhaltige Innovation ist nur innerhalb eines unterstützenden Ökosystems möglich. Insofern sind Innovatoren auf den Goodwill des oberen und mittleren Managements angewiesen. Diese *Luftunterstützung* hilft ihnen in zukünftigen Situationen, wenn sie Förderung und Ressourcen benötigen. Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die strategische Ausrichtung, unabhängig davon ob das Innovationslabor extern besteht oder Teil der internen Prozesse ist. Innovationsökosysteme lassen sich nur entwickeln, wenn Unternehmen ihre Fähigkeiten ändern und anpassen und so sicherzustellen, dass diese den gewählten Innovationsansatz unterstützen. Nach welchen Prinzipien sich dieses Innovationsökosystem entwickeln lässt, möchten wir Ihnen in diesem Buch zeigen.

Die fünf Grundsätze eines Innovationsökosystems im Unternehmen

Damit Innovation gelingt, müssen verschiedene Akteure aus verschiedenen Teilen des Unternehmens miteinander interagieren²⁶. Auf dem Weg von der Idee über die Produktentwicklung und die ersten Verkäufe bis hin zu Wachstum und Skalierung sind unweigerlich zahlreiche Unternehmensbereiche in den Innovationsprozess involviert. Deshalb ist es entscheidend, die Organisation auf Innovation hin auszurichten. Unternehmen müssen einen internen Prozess schaffen, der

1. zufällige Entdeckungen ermöglicht und kreatives Denken fördert,
2. die Ergebnisse dieses kreativen Denkens festhält und testet und
3. neue Ideen in erfolgreiche Produkte mit tragfähigem Geschäftsmodell umsetzt.

Das bedeutet: Unternehmen müssen so organisiert sein, dass glückliche Zufälle möglich sind und genutzt werden. In diesem Buch möchten wir Ihnen die Grundsätze vorstellen, mit denen Unternehmen diese Innovationskomplexitäten bewältigen. Wir sind fest davon überzeugt, dass *Prinzipien hilfreicher als Taktiken* sind. Aber natürlich ist es Ihnen überlassen, ob Sie diese Grundsätze übernehmen und auf das eigene Geschäft, die strategischen Ziele und den individuellen Kontext Ihres Unternehmens anwenden. Sehen wir uns im Folgenden die fünf Grundsätze zum Aufbau eines Innovationsökosystems einmal an.

DIE INNOVATIONSTHEORIE

Unserer Ansicht nach muss Innovation Bestandteil der strategischen Zielerstellung des Unternehmens sein und an dieser ausgerichtet werden. Denn nur so können Innovationsprojekte später in das Kernproduktportfolio übernommen werden. Ähnlich wie Risikokapitalfirmen über eine Investitionstheorie verfügen, in der sie die Start-ups und Märkte festlegen, in die sie investieren²⁷, brauchen große Unternehmen eine Innovationstheorie. In dieser hält das Unternehmen



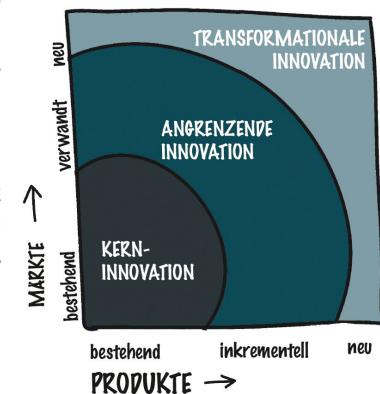
seine Sicht auf die Zukunft und seine strategischen Innovationsziele fest. So kann eine erfolgreiche Softwarefirma beispielsweise den Standpunkt einnehmen, dass selbstfahrende Autos die Zukunft sind und dass das Unternehmen früh in diesen Markt einsteigen will. Die Innovationstheorie bestände dann darin, hauptsächlich in Ideen zu investieren, die von dieser zukünftigen Entwicklung ausgehen (also Softwareprodukte für selbstfahrende Autos). Die Innovationstheorie gibt sozusagen die Leitplanken vor für die Frage, welche Innovationsprojekte das Unternehmen künftig in Betracht ziehen soll und welche nicht. Neben dieser bewussten Strategie sollten Unternehmen ihren Innovationsprozess aber auch als Quelle für neue Strategien nutzen, um auf eventuelle Marktveränderungen reagieren zu können.

DAS INNOVATIONSPORTFOLIO

Um ihre Innovationstheorie und strategischen Ziele umzusetzen, sollten sich etablierte Unternehmen als ein Portfolio an Produkten und Dienstleistungen betrachten. Dabei sollten alle Innovationsgrade abgedeckt werden, also *Kerninnovationen*, *angrenzende Innovationen* und *transformationale Innovationen*. Darüber hinaus sollte das Portfolio sowohl Produkte in der Frühphase als auch reife und etablierte Produkte enthalten. Zusätzlich können auch disruptive Produkte, die auf Low-End-Segmente oder neu entstehende Märkte abzielen, aufgenommen werden. Ziel ist ein ausgewogenes Portfolio, das verschiedene Geschäftsmodelle in unterschiedlichen Lebensphasen enthält. Dieses Gleichgewicht sollte die Gesamtstrategie und die Innovationstheorie des Unternehmens widerspiegeln.



29



Quelle: Nagji, B & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio. Harvard Business Review, 90, 66-74