

KOOPERATIONEN & INVESTITIONEN: WIE ETABLIERTE UNTERNEHMEN AN INNOVATIONSKRAFT GEWINNEN WOLLEN

Im **Digital Business** sind Innovationen gefragt. Viele etablierte Unternehmen haben das erkannt und wollen ihre Innovationskraft steigern. Dazu **investieren** sie **verstärkt in Innovationen** bei ihren Prozessen, bei der Qualitätsverbesserung und bei der Entwicklung neuer Produkte. Und dabei setzen sie zunehmend auf **Kooperationen mit Startups**. Die werden nicht mehr als Hype, sondern als **Business Need** gesehen.

VON ISABELLA MADER



Foto: Wilke

Je älter ein Unternehmen, desto schwerer tut es sich mit Innovation, so bringt Dick Foster, der Autor von „Creative Destruction“ das Ergebnis von mehr als 40 Jahren Marktbeobachtung bei über 4.000 Unternehmen auf den Punkt. Einer der populärsten Trends unter Corporates, um an Innovationskraft zu gewinnen, ist aktuell die Zusammenarbeit mit Startups.

Kooperation mit Startups: Hype oder Business Need?

2017 führte das Excellence Institute dazu eine Studie durch, befragt wurden sowohl C-Suite Members in Corporates als auch Gründer von Startups. Geht es nach den Corporate-Managern ist der Trend zur Zusammenarbeit weit mehr als nur ein Hype: 92 Prozent halten die Kooperation mit Startups inzwischen für einen echten Business Need. Eine Einschätzung, die übrigens von 83 Prozent der Startup-Gründer geteilt wird.

Die Beweggründe für eine Kooperation sind mannigfaltig: 29 Prozent der Corporates streben eine Kooperation zum Erhalt ihrer eigenen Wettbewerbsfähigkeit an, 24 Prozent um das Umsetzungstempo zu steigern, 18 Prozent wollen die eigene Trägheit aufbrechen, jeweils 12 Prozent nennen das Lernen voneinander beziehungsweise eine Erweiterung des Vertriebsnetzes sowie einen Zugang zu neuen Märkten als Motivation.

Beachtliche 17 Prozent der Corporates gründen auch interne Startups beziehungsweise eigene Tochterunternehmen, um leichtgewichtiger arbeiten zu können. Die Zufriedenheit dieser Unternehmen

mit den eigenen „Töchtern“ ist sehr hoch: Alle Befragten planen eine Ausweitung oder Fortsetzung aufgrund der guten bisherigen Erfahrungen. Einige Corporates sehen ihre eigenen Startup-Töchter dezidiert als ein neues, zusätzliches „Betriebssystem“, das im Laufe der Zeit immer mehr Aufgaben des Konzerns übernehmen soll. Auf diese Weise wird ohne Veränderungsnotwendigkeit in der Konzernstruktur relativ schnell zusätzliches neues Geschäft generiert und hochgefahren.

Angestoßen werden diese Strategien und die Kooperationen mit Startups zunehmend auch in größeren etablierten Unternehmen in den Chefetagen: In 27 Prozent der Fälle ist die Geschäftsführung selbst der Initiator dafür. Die Verantwortung für die Zusammenarbeit wird von den Corporates recht unterschiedlich geregelt. Bei 20 Prozent der befragten Unternehmen hängt die Zuständigkeit von der Art des Kooperationsprojektes ab, Innovationsmanagement, Marketing und Business Development als Verantwortliche liegen gleichauf bei etwa 13 Prozent, in 7 Prozent der Fälle wickelt die Kooperation F&E ab, vereinzelt beschäftigt sich eine eigene Abteilung exklusiv mit Startup-Kooperationen.

Und wenn es doch nicht klappt mit der neuen Leichtigkeit und Geschwindigkeit? Woran scheitert die Beziehung mit den Startups am häufigsten? Auf der Seite der Corporates identifizieren 34 Prozent der Befragten Kommunikationsprobleme als schwerste Hürde: Konkretisiert wird das mit zu wenig Kommunikation allgemein und zu wenig klärender Kommunikation im Vorfeld, aber

auch mit einem Clash unterschiedlicher Kommunikationskulturen – WhatsApp trifft auf E-Mail. 29 Prozent der befragten Corporate Manager sehen Schwierigkeiten bei Startups, wenn es um das Beibringen der benötigten Kennzahlen geht, räumen allerdings mehrheitlich ein, dass das an den eigenen Richtlinien liegen könnte und Startups mit den Anforderungen personell überlastet würden. 18 Prozent erkennen die eigene prozess- und Compliance-bedingte „Langsamkeit“ als größte Hürde. Selbstkritik kommt auch von 13 Prozent hinsichtlich fehlender Klarheit über die eigene Strategie für die Zusammenarbeit mit einem Startup.

Diese fehlende Klarheit der Corporates orten auch die Startup-Gründer unter den „Beziehungskillern“ ganz oben – für 31 Prozent der Befragten ist das die größte Hürde. 23 Prozent sehen auch Kommunikationsschwierigkeiten als Hindernis Nummer 1, 16 Prozent halten es für problematisch, wenn Corporates ihre eigenen Abteilungen als Konkurrenz zu den Startups verstehen. 15 Prozent der Gründer beklagen zu lange Vorlaufzeiten bei den Corporates und 15 Prozent sehen das Ausnutzen von Startups als Hauptproblem.

Auch die Budgets sind ein Thema: Immerhin 15 Prozent der befragten Startups meinen, dass die finanziellen Mittel der Corporates für die Zusammenarbeit generell zu gering budgetiert wären, beziehungsweise dass dort von den Startups Gratis-Leistungen erwartet würden.

Der andere ROI: Return on Innovation

Apropos Budget: Im Rahmen einer Studie zur Innovationstätigkeit in Deutschland untersuchte das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) 2017 nach Branchen, wie viel in das Thema Innovation investiert wurde und auch, welche Wirkungen damit erzielt wurden. Bei den investierten Summen 2017 liegt mit 54 Milliarden Euro Brancheninvestition in Innovation die Automobilindustrie klar auf Platz eins, vor der Elektroindustrie mit knapp über 20 Milliarden und der Chemie- und Pharmaindustrie mit

18 Milliarden. Knapp dahinter folgen noch Maschinenbau mit 15,6 und Transport sowie IT & Telekommunikation mit jeweils 14,4 Milliarden Euro.

Noch interessanter ist allerdings eine Betrachtung der Wirkung von Innovation, also beispielsweise die Frage, welchen Beitrag die Umsätze mit Produktneuheiten zum Umsatz leisten, welcher Anteil an den erzielten Kostensenkungen in einer Branche den Prozess-Innovationen zuzurechnen ist und welcher Umsatzzuwachs etwa auf Qualitätsverbesserungen zurückzuführen ist.

Die größten Kostensenkungspotenziale durch Prozess-Innovationen konnte die Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie erzielen: satte 13 Prozent Einsparungen. Dahinter folgt die Gummi- und Kunststoffverarbeitende Industrie mit eingesparten 5,6 Prozent an Kosten aus Prozess-Innovationen auf Platz 2. Und erst knapp dahinter auf Platz 3 landen sozusagen die Spezialisten für Kosteneffizienz: Der Sektor der Finanzdienstleistungen sparte 5,1 Prozent seiner Kosten durch neue Prozesse ein.

Ein weiterer Effekt von Innovation zeigt sich beim erzielten Umsatzanstieg durch Qualitätsverbesserungen, die durch Investition in Innovation erzielt werden konnten. Hier war die Möbel- und Spielwarenindustrie führend und konnte 3,2 Prozent Umsatzzuwachs aus Qualitätsverbesserungen generieren. Knapp dahinter folgt schon die IT & Telekommunikationsbranche mit 3 Prozent Umsatzzuwachs.

Den größten Umsatzzuwachs durch echte Produktneuheiten konnten allerdings die Automobilbauer mit stolzen 47,8 Prozent verzeichnen, mit großem Abstand vor der Elektroindustrie, die ein Umsatzplus von 33,3 Prozent durch Produktinnovationen erzielte. Dahinter folgen der Maschinenbau mit beachtlichen 21 Prozent, die Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie mit 18,9 und die IT & Telekommunikation mit 18,4 Prozent.

Zusammenfassend lässt sich klar sagen: Investitionen in Innovation rechnen sich, und haben das Zeug zur Vervielfachung der eingesetzten Ressourcen. □

FACTS & FIGURES

ISABELLA MADER

ist Vorstand des EXCELLENCE INSTITUTE, Executive Advisor des GLOBAL PETER DRUCKER FORUMS und Lehrbeauftragte an mehreren Hochschulen mit den Schwerpunkten Wissens- und Informationsmanagement, IT-Strategie und Kollaboration. Zu diesen Themen hat sie auch zahlreiche Publikationen veröffentlicht.

Weitere Tätigkeitsbereiche bilden Methodologieentwicklung und Netzwerkökonomie (E-Commerce und Shared Economy).

Für den DIGITAL BUSINESS LEADER präsentiert Isabella Mader aktuelle Zahlen, Umfragen und Studien zu Entwicklungen in der digitalen Ökonomie.