

HORVÁTH DIRECTIONS

MAGAZIN FÜR WEGWEISENDE
UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND
PERFORMANCEOPTIMIERUNG

by Horváth & Partners

01 / 2018



INNOVATION IN DISRUPTIVEN ZEITEN

Eroberung der Zukunft
Seite 6

INNOVATION MIT STRATEGISCHEN PARTNERN

Wachsen im Ökosystem
Seite 14

ACCELERATOR- PROGRAMME

Mit Tempo zum Prototyp
Seite 22



Liebe Leserin, lieber Leser,

kennen Sie das Pinguin-Prinzip? In seiner gleichnamigen Fabel beschreibt der Autor John Kotter anschaulich, dass Veränderungen Mut erfordern und der Erfolg von einem klar strukturierten Vorgehen abhängt. Innovation ist Veränderung und so zeigt das Pinguin-Prinzip auch treffend die Erfolgsfaktoren hierfür auf. Im Zeitalter der Digitalisierung braucht es Mut zur Innovation, um die Chancen neuer Technologien zu nutzen und den Wandel gezielt anzugehen. Wir erleben derzeit das, was der Internetunternehmer Marc Andreessen in seinem berühmten Zitat „Software is eating the world“ prophezeite. Die Digitalisierung verändert alle Branchen, das zeigen unter anderem zwei Beispiele: Während sich Automobilunternehmen durch autonomes Fahren, Connectivity und Shared Mobility zu IT-Unternehmen entwickeln, erzielt das digitale Ökosystem Alibaba als weltweit größte Handelsplattform unglaubliche Tagesumsätze.

In diesem Umfeld rückt Innovation auf der Agenda des Topmanagements weit nach oben. Es gilt, die Weichen für den künftigen Erfolg zu stellen. Dabei sind drei Fragen zentral: Warum soll innoviert werden, in welchen Feldern sieht das Unternehmen die stärksten Hebel für seine Wettbewerbsfähigkeit und wie wird erfolgreich innoviert? In vielen Fällen lohnt es sich, bewährte Innovationsprozesse anzupassen. Denn oftmals können agile Methoden, Design Thinking oder das Konzept des Minimum Viable Product schneller und effektiver zum Erfolg führen.

In dieser Ausgabe der Horváth Directions geben wir Ihnen einen Überblick über modernes Innovationsmanagement und stellen Praxisbeispiele für erfolgreiche Innovationsstrategien vor. So erklärt Oliver Blume, der CEO von Porsche, wie sein Unternehmen den Umbrüchen der Automobilbranche durch umfassende Neuerung begegnet. Einblicke in gelungenes Innovieren in anderen Branchen gestatten die Lufthansa, die Bank Cler und die Technischen Werke Ludwigshafen. Diese Unternehmen bestätigen das Pinguin-Prinzip, wonach Mut zur Innovation und ein stringentes Vorgehen den Erfolg sichern. Natürlich finden Sie diese und weitere Anregungen auch online unter www.horvath-partners.com/directions.

Viel informatives Lesevergnügen wünscht Ihnen
Ihr

Dr. Michael Kieninger
Sprecher des Vorstands der Horváth AG



2 EDITORIAL

4 PINBOARD

6 **INNOVATION IN DISRUPTIVEN ZEITEN**

Eroberung der Zukunft

12 INTERVIEW MIT OLIVER BLUME, PORSCHE

„Autonomes Fahren on demand“

14 **INNOVATION MIT STRATEGISCHEN PARTNERN**

Wachsen im Ökosystem

17 STUDIE: NEUE GESCHÄFTSMODELLE DER AUTOMOBILINDUSTRIE

18 GESCHÄFTSMODELL-INNOVATION BEI DER BANK CLER

Vom traditionellen Bankinstitut zum digitalen Vorreiter

21 STUDIE: DIGITAL VALUE

22 **ACCELERATOR-PROGRAMME**

Mit Tempo zum Prototyp

25 ACCELERATOR-INNOVATION BEI DEN TECHNISCHEN
WERKEN LUDWIGSHAFEN

Hier machen Ideen ihren Freischwimmer

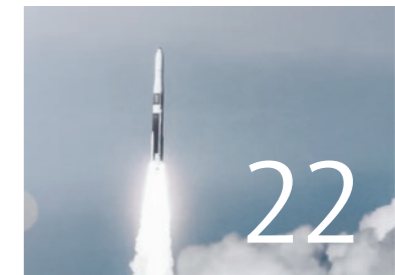
28 INTERVIEW MIT DORIS KRÜGER, LUFTHANSA

„Ausprobieren, lernen, flexibel bleiben“

30 GASTBEITRAG PROF. DR.-ING. GUIDO H. BALTES

Beidhändig zum Erfolg

32 IMPRESSUM






Top-CEOs befragt

Führen mit Fokus auf Nachhaltigkeit


Welche Rolle spielen Organisationen für eine nachhaltige Entwicklung, wie sie die Agenda 2030 der Vereinten Nationen (United Nations, UN) vorsieht? Wie können Unternehmen ein entsprechendes Selbstverständnis strategisch in ihrem Handeln verankern und was bedeutet Führung in diesem Kontext? Antworten liefert eine Studie der Organisation „Leaders on Purpose“ mit Unterstützung von Horváth & Partners. Die Studie basiert auf Interviews mit CEOs von führenden Unternehmen wie Novo Nordisk, Siemens, Ikea, IBM, MasterCard, Haier und GE, die ihre Organisationen strategisch bereits so ausgerichtet haben, dass sie auf die Sustainability Development Goals der UN einzahlen. Die Ergebnisse wurden am 19. April 2018 vor der Weltbank in Washington, D. C. präsentiert und in Workshops gemeinsam mit den Managern angereichert. „Leaders on Purpose“, von Vordenkern der Harvard University, der London School of Economics und der Weltbank gegründet, identifiziert und fördert innovative Ansätze im Umgang mit nachhaltiger Unternehmensentwicklung für die Langfristigkeit von Organisationen und zugleich für die Erfüllung der Sustainability Development Goals der UN.

 [Mehr Informationen zur Studie „North star: Purpose-driven leadership for the 21st century“ unter \[www.horvath-partners.com/study_lop\]\(http://www.horvath-partners.com/study_lop\)](http://www.horvath-partners.com/study_lop)

Hidden Champion

Horváth & Partners erneut ausgezeichnet


Horváth & Partners hat zum sechsten Mal in Folge die Auszeichnung „Hidden Champion des Beratungsmarktes“ erhalten. Laut einer Studie der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung unter der Leitung von Prof. Dr. Dietmar Fink bietet Horváth & Partners die beste Beratung in der Themenkategorie Controlling & Finanzen. Das Ergebnis beruht auf den Aussagen von 734 Führungskräften aus großen und mittelständischen Unternehmen. In einer ausführlichen Befragung gaben sie an, welchen spezialisierten, vergleichsweise weniger bekannten Beratungsunternehmen sie in einzelnen Fachgebieten eine höhere Expertise bescheinigen als den drei großen Beratungshäusern McKinsey, BCG und Bain. Die Studie wird seit 2003 durchgeführt und fand 2017 in der sechsten Auflage statt.

 [Mehr Informationen zur Studie unter \[www.horvath-partners.com/hc\]\(http://www.horvath-partners.com/hc\)](http://www.horvath-partners.com/hc)

Neuer Partner in Asien

Cordence Worldwide wächst

Avalon Consulting aus Indien verstärkt als elftes Mitglied die internationale Allianz unabhängiger Beratungsgesellschaften Cordence Worldwide, der neben Horváth & Partners jetzt zehn unabhängige Beratungsgesellschaften auf allen Kontinenten angehören. Avalon Consulting bringt außer seiner Beratungskompetenz auch den Zugang zum indischen Wachstumsmarkt in die Partnerschaft ein. Mit 2.200 Mitarbeitern an fünf Standorten in Indien und Singapur zählt das Unternehmen zu den führenden Beratungshäusern in Asien. Als Teil der Avalon-Gruppe verfügt es zudem über Expertise in Marktforschung, Retail Analytics, Social Media und Big Data. Diese kommt auch Kunden von Horváth & Partners zugute. Sie profitieren vom lokalen Know-how und von den internationalen Best-Practice-Lösungen aller Cordence-Worldwide-Unternehmen.

 [Mehr zu Cordence Worldwide unter \[www.cordenceworldwide.com\]\(http://www.cordenceworldwide.com\)](http://www.cordenceworldwide.com)



Aufnahme in den Führungskreis

Horváth & Partners ernennt vier neue Partner

Horváth & Partners hat zum Beginn des neuen Geschäftsjahres am 1. April vier weitere Partner ernannt. Neu zum Führungskreis zählen Levente Havas (links oben), Leiter des Beratungsbereichs „Controlling & Finance“ in Ungarn, Michael Kappes (rechts oben), Leiter des Business-Segments „Planung“ mit Sitz am Standort Stuttgart, Bálint Palotai (links unten), Leiter des Beratungsbereichs „Strategy, Innovation & Sales“ in Ungarn, sowie Michael Reinisch (rechts unten) aus dem Münchner Büro, der das Business-Segment „Beschaffung“ leitet. Dr. Michael Kieninger, Sprecher des Vorstands der Horváth & Partners-Gruppe, betont: „Die Ernennung zum Partner drückt unsere Anerkennung für die herausragenden unternehmerischen Leistungen der vier Kollegen in den letzten Jahren aus und wird uns zusätzlichen Schwung für das gerade beginnende neue Geschäftsjahr geben.“

EROBERUNG DER ZUKUNFT

In diesen schnelllebigen Zeiten der digitalen Transformation müssen Manager den Wandel gestalten. *Vordenker sind gefragt*, die Veränderungen als Chance verstehen und Innovation als Katalysator für Wachstum nutzen. Mit einer individuellen Innovations-DNA sichern sie als Architekten der Zukunft langfristig den Erfolg ihrer Organisation.

Die Welt dreht sich so schnell wie noch nie und das Tempo zieht weiter an. Globalisierung, Digitalisierung und die Entwicklung bahnbrechender Technologien katapultieren uns in ein neues Zeitalter. Vieles, was gestern noch Zukunftsvision war, ist heute schon Realität. Selbstfahrende Autos, Häuser aus dem 3-D-Drucker, Algorithmen, die automatisiert Prognosen erstellen, und Roboter mit künstlicher Intelligenz revolutionieren Alltag wie Geschäftswelt.

„Neue Produktions-, Informations- und Kommunikationstechnologien prägen und verändern unsere Umwelt in einer Geschwindigkeit, die noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen wäre. Die gesteigerte Anzahl an Veränderungen macht es zudem schwieriger, diese zu bewerten und auf die richtigen Pferde zu setzen“, sagt Sebastian Ley, Leiter Innovation bei Horváth & Partners. Zwar haben technologische Neuerungen seit jeher den Fortschritt beflügelt, doch heute kommen sie geballt auf uns zu – ob künstliche Intelligenz, das Internet der Dinge oder die Blockchain.

WELT IM WANDEL

Das Besondere dabei: Jede dieser Technologien hat bereits für sich genommen das Potenzial zur radikalen Veränderung von Produkt- und Serviceangeboten, ja sogar von ganzen Branchen. Das parallele Auftreten gleich mehrerer solcher Entwicklungen potenziert die Geschwindigkeit und das Ausmaß des Wandels. „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“, sagte Carly Fiorina, die frühere Chefin von Hewlett-Packard, bereits vor Jahren und zeigte damit die Dimension der Veränderung auf.

In einer immer komplexeren und enger vernetzten Welt sehen sich sowohl multinational agierende Konzerne als auch regional tätige Unternehmen plötzlich der Konkurrenz von Start-ups gegenüber und müssen mit deren Tempo Schritt halten. Neue Wettbewerber mit sehr spezifischen Leistungsversprechen oder plattformbasierten Ansätzen gefährden traditionelle, kapitalintensive Geschäftsmodelle. Gründe genug für Unternehmen und Organisationen, ihre Position in der Wertschöpfungskette zu überdenken und zu hinterfragen. Denn die bisherigen Industriestrukturen lösen sich auf. Heute kommt es weniger auf den Besitz und die Kontrolle physischer Ressourcen als auf Informationen an. Gleichzeitig schrumpfen die Transaktionskosten speziell für den Austausch und die Verarbeitung von Daten, deren Bedeutung drastisch steigt. „Neben den sich verändernden Kun-

denbedürfnissen ist der technologische Wandel ein wichtiger Treiber für die Innovationsarbeit“, betont Sebastian Ley.

RAUS AUS DER KOMFORTZONE

Wer in dieser Phase die Möglichkeiten der digitalen Transformation als Chance begreift, kann den Wandel aktiv mitgestalten. Es schlägt die Stunde der Vordenker und Innovatoren. Mehr denn je spielen strategische Vorausschau und Innovationsarbeit heute eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, Wachstumspotenziale zu erschließen und den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern.

Dabei innovieren die erfolgreichsten Unternehmen gezielt in Zeiten des Booms. Denn kurzfristige, aus einer Krise motivierte Aktionen schaden einer strategischen Innovationsarbeit. „Wenn wir erfolgreich innovieren wollen, müssen wir gegen Shareholder Value, kurzfristige Incentivierungsmodelle und in Teilen auch gegen unsere vorgeprägten Denk- und Handlungsmuster arbeiten“, betont Sebastian Ley. In Zeiten, in denen es hervorragend läuft, geht die Veränderung meist nicht über ein Lippenbekenntnis hinaus.

Zudem zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch ihre Dualität im Innovationsmanagement aus. Sie erkennen, wann eine Idee im bestehenden Geschäftsmodell umgesetzt werden kann und wann neue Strukturen erforderlich sind. Radikale neue Ideen erfordern es, die Aufbau- und Ablauforganisation an das neue Wertversprechen anzupassen, statt sie mit der bestehenden Organisationsform erschließen zu wollen, in welcher sie zu ersticken drohen. Oftmals werden größere Veränderungen aber mit einem hohen Risiko assoziiert. Diese Haltung wirkt als Hemmschuh für jegliche Innovation. Neuland zu betreten heißt nicht, ein unkalkulierbares Risiko einzugehen. Risiken lassen sich steuern und jedes Risiko bietet die Chance auf Erfolg. „Viele verwechseln die Unsicherheit, die das Neue und Unbekannte erzeugt, mit den Konsequenzen eines potenziellen Scheiterns“, sagt Sebastian Ley.

WEITSICHT MIT SZENARIEN

Kommende Veränderungen vorauszudenken, nimmt Unsicherheit. Präzise Vorstellungen von der Zukunft sind die Voraussetzung für eine strategische Führung und zielgerichtetes Handeln von Managementteams. Statt Vergangenes fortzuschreiben, gilt es, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und zu konsistenten Zukunftsbildern zusam-

6 TIPPS FÜR ERFOLGREICHES INNOVIEREN

- 1. FOKUSSIERUNG**
Seien Sie klar und entschlossen, in welchen Feldern Sie Innovation betreiben wollen!
- 2. SYMBIOSE**
Synchronisieren Sie Kundenbedürfnisse mit Ihren organisatorischen Fähigkeiten!
- 3. TEMPO**
Machen Sie Geschwindigkeit zum Imperativ Ihres Handelns!
- 4. AGILITÄT**
Fördern Sie eine Organisationskultur, in der Experimentieren das neue Normal wird!
- 5. RÜCKHALT**
Schaffen Sie Innovationsmechanismen für inkrementelle und auch für radikale Innovationen!
- 6. SINNSTIFTUNG**
Haben Sie eine klare und starke Antwort auf das „Warum“ bei Ihrer Innovationsarbeit!

menzuführen. Denn historische Gewinne und Geschäftsmodelle sind kein Garant für künftige Erfolge. Zwar ist es eine weitaus größere Herausforderung, sich aktiv mit der Zukunft auseinanderzusetzen als mit der Gegenwart. Doch in der strategischen Innovationsarbeit geht es nicht um Vorhersagen, sondern darum, als Führungskollektiv eines Unternehmens die Zukunft mit möglichen Alternativen vorauszudenken.

Wer die Möglichkeiten der digitalen Transformation als Chance versteht, kann den Wandel aktiv gestalten.

Neben den regelmäßigen modischen Veränderungen von Managementansätzen hat sich die Szenariotechnik bei vielen Unternehmen und Organisationen als ein langfristiges Führungsinstrument für die Innovationsarbeit etabliert. Mit dieser Methode machen Manager, Politiker und Militärstrategen bereits seit mehr als einem halben Jahrhundert die Zukunft greifbarer. Szenarien schaffen Leitbilder, um sich an den Anforderungen und Möglichkeiten von morgen zu orientieren. Der Hausgerätehersteller Miele beispielsweise generierte mithilfe der Szenariotechnik Vorstellungen von der Zukunft des Kochens als Grundlage für vorausschauende Entwicklungsentscheidungen. Technologie ist heute allgegenwärtig. Dieser Trend trägt dazu bei, dass Hightech-Elemente im Haushalt zunehmend unsichtbar werden und als „Shytech“ im Hintergrund wirken.

DAS GESCHÄFT VON MORGEN GESTALTEN

Kern der Methode ist es, in Alternativen zu denken und auf Basis von Szenarien zu handeln. Erarbeitet werden diese idealerweise in einer möglichst heterogen zusammengesetzten Projektgruppe außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung. In offener Diskussion reflektieren und beschreiben die Teilnehmer, wie sich verschiedene Einflussfaktoren auf ihre Organisation entwickeln könnten, und überführen in einem systematischen Prozess strategisch relevante Fakten in eine neue Wahrnehmungswelt.

Der Vorteil liegt auf der Hand: Unternehmen, die sich intensiv mit plausiblen, wenn auch aus heutiger Sicht nicht wahrscheinlichen Entwicklungsmöglichkeiten beschäftigen, stellen gewohnte Denkmuster und Überzeugungen auf den Prüfstand. Sie verankern den Wandel in der Unternehmenskultur und schaffen es auf diese Weise früher als ihre Wettbewerber, auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren und ihr etabliertes Geschäft durch Innovationen abzusichern.

NEUE WERKZEUGE SIND GEFRAGT

Der Blick in die Zukunft gehört zum „Handwerk der Innovation“, das Führungskräfte beherrschen sollten. In den vergangenen zehn Jahren haben die meisten Unternehmen ihr Innovationsmanagement institutionalisiert, doch die Prozesse sind vielfach zu langsam, um mit dem immer dynamischeren Transformationsstempo mitzuhalten. Das Innovationsmanagement muss heute deutlich agiler sein, die Werkzeuge und Methoden sind entsprechend anzupassen. Gleichzeitig nimmt die strategische Bedeutung der Innovationsarbeit zu, sodass es mehr denn je auf die Führung durch das Management ankommt.

Manager gestalten den Wandel. Als Architekten der Zukunft müssen sie sich nicht nur klar darüber werden, warum sie innovieren wollen, sondern auch wo und wie. Diese drei Fragen sind für erfolgreiche Innovationsprozesse zentral. Auf dem Prüfstand steht dabei zunächst die Robustheit des aktuellen Geschäftsmodells mit Blick auf die möglichen Szenarien der Zukunft.



Hier gilt es insbesondere herauszukristallisieren, wo sich die Organisation künftig positionieren und mit welchem Wertversprechen sie welche heutigen und künftigen Kundenprobleme lösen will. Und anschließend geht es darum zu entscheiden, wie und mit welchen Werkzeugen die Innovationsarbeit zum Erfolg geführt werden soll.

ARBEITSTEILUNG IM ÖKOsystem

Heute reicht es nicht mehr aus, mit neuen Produkten und Services zusätzliche Umsätze zu generieren oder dank effizienterer Prozesse Kosten zu senken. Die Herausforderungen bestehen darin, sowohl anlagenintensive Geschäftsmodelle zu digitalisieren als auch mit ergänzenden Marktleistungen rund um das Kerngeschäft Kundenbedürfnisse ganzheitlich zu bedienen und zusätzliche Ertragsströme zu erschließen. Gefragt sind neue, radikale Wertversprechen, die zügig umgesetzt werden können.

„Unternehmenslenker stehen vor der Aufgabe, ihr bestehendes Geschäftsmodell samt seiner Strukturen zu transformieren und gleichzeitig disruptive Innovationen zu schaffen“, sagt Sebastian Ley. Erfolgreiche Organisationen setzen sich daher intensiv mit Geschäftsmodell- und Ökosysteminnovation auseinander. Unternehmen müssen heute nicht mehr alles aus eigener Kraft schaffen. Sie können neue Marktleistungen oder eine bessere Wertschöpfung auch gemeinsam mit strategischen Partnern innerhalb eines Ökosystems realisieren und so flexibel auf sich verändernde Marktgegebenheiten reagieren.

Methodisch treten zunehmend radikalere, disruptive Ansätze neben das traditionelle, schrittweise Innovieren, bei dem eine Idee den klassischen Stage-Gate-Prozess durchläuft und an den Übergängen in eine neue Phase jeweils eine Entscheidung über das weitere Vorgehen gefällt wird. Solche disruptiven Ansätze ermöglichen eine höhere Geschwindigkeit der Innovation. Dazu zählen die Open Innovation, bei der externe Stakeholder in den

Innovationsprozess einbezogen werden, ebenso wie Inkubatoren als „Brutstätten“ von Neuerungen oder Accelerator-Modelle, die Ideen schneller zur Marktreife bringen (siehe die Beiträge auf den Seiten 22 und 25).

DIE DNA DER INNOVATION

Erfolgreiches Innovieren orientiert sich konsequent am Markt und setzt gezielt auf die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens hinsichtlich Technologien, Marke, Prozessen und Kundenzugängen. Keine einzige Innovation ist jemals ausschließlich im Forschungslabor, an der Universität oder in der Entwicklungsabteilung entstanden. Dort entstehen Ideen, Erfindungen und Prototypen, von denen sich Innovationen durch ihren Markterfolg unterscheiden. Wie Unternehmen ihre Innovationsarbeit gestalten, welche Werkzeuge und Mechanismen sie nutzen, ist individuell verschieden und hängt stark von der kulturellen DNA der jeweiligen Organisation ab. Auch die vorherrschenden Innovationsstrukturen spielen eine wichtige Rolle, sprich: Wird Innovation eher durch das Marketing oder durch die Entwicklungsabteilung getrieben?

” MANAGER MÜSSEN DAS BESTEHENDE GESCHÄFTSMODELL TRANSFORMIEREN UND DISRUPTIVE INNOVATIONEN SCHAFFEN. “

Ein Patentrezept, mit dem alle Unternehmen erfolgreich innovieren, gibt es nicht.

Jedes Unternehmen muss seine eigene Innovations-DNA entwickeln. Es gilt, den Blick in die Zukunft zu wagen, bevor bei der Strategieentwicklung die Richtung der Innovationsarbeit festgelegt und diese durch ein ganzheitliches Innovationsmanagement von der ersten Idee bis zur Umsetzung gesteuert werden kann. Mit einem modernen Ansatz, der sowohl die Transformation des Bestandsgeschäfts als auch radikale Neuerungen unterstützt, können Unternehmen in Zeiten des Umbruchs volle Kraft voraus in eine erfolgreiche Zukunft starten.

// Sebastian Ley
 SLey@horvath-partners.com
 Tel. +49 40 1813631-1471

Patentrezepte für erfolgreiches Innovieren gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss hierfür seine individuelle DNA entwickeln.





Autonomes Fahren on demand

Trends wie Elektromobilität, Digitalisierung und autonomes Fahren haben die Automobilbranche rasant in Bewegung gebracht.

Oliver Blume, der Vorstandsvorsitzende von Porsche, schildert im Interview, wie sich der Sportwagenhersteller auf die Zukunft vorbereitet und den Wandel mit Innovationen gestaltet.

2019 BRINGT PORSCHE DEN MISSION E AUF DEN MARKT, DEN ERSTEN REIN ELEKTRISCHEN SPORTWAGEN. IST DAS DER START EINER GRÖßEREN TRANSFORMATION IHRES UNTERNEHMENS?

BLUME / Die Autoindustrie steht vor einer Zeitenwende und wird sich in den kommenden Jahren radikal verändern. Die großen Trends heißen Elektrifizierung, Digitalisierung und Konnektivität. Ihnen müssen wir uns stellen, um unser Unternehmen weiterhin erfolgreich in die Zukunft zu führen. Die digitale Transformation betrifft Kernbereiche im Unternehmen, angefangen von der Ausstattung der Arbeitsplätze über digitale Prozesse bis hin zur Produktion 4.0. Wir wollen unsere Mitarbeiter daher dazu befähigen, zu Treibern der digitalen Transformation zu werden, und somit eine neue Innovationskultur im Unternehmen schaffen. Wir befinden uns also bereits mitten in der Transformation. Unser Ziel ist es, Porsche zu einem führenden Anbieter für digitale Mobilitätslösungen im automobilen Premiumsegment zu entwickeln.

WAS WIRD DAS AUTO DER ZUKUNFT NOCH KÖNNEN, WAS ES HEUTE NICHT KANN?

BLUME / In der Vergangenheit diente ein Auto in erster Linie als Transportmittel. Doch die Ansprüche der Kunden an individuelle Mobilität verändern sich massiv. Das Auto der Zukunft macht nicht nur mobil, sondern ist auch digital und intelligent. Um ein Beispiel zu nennen: Den Mission E werden wir erstmals mit On-Demand-Funktionen anbieten, das heißt, die Kunden können jederzeit neue Funktionen dazu erwerben – auch nach dem Kauf des Autos oder auch nur temporär. Denkbar wäre etwa, sich individuell Module aus dem Bereich des autonomen Fahrens, zusätzliche PS und eine andere Fahrwerkabstimmung für die Rennstrecke oder dynamisches Scheinwerferlicht zusammenzustellen.

BRAUCHT ES IN ZUKUNFT ÜBERHAUPT NOCH EINEN SPORTWAGEN, WENN DIESER AUTONOM FÄHRT?

BLUME / Auf jeden Fall! Wir kombinieren die emotionale Faszinationskraft, die unsere Produkte seit jeher auszeichnet, mit innovativen Technologien, um den Sportwagen der Zukunft zu bauen. Für unsere Kunden steht das sportliche und emotionale Fahrerlebnis im Mittelpunkt, daher hat autonomes Fahren nicht die höchste Priorität. Ein Porsche wird immer ein Auto sein, das man auch selbst fahren kann. Wir verschließen uns dem autonomen Fahren aber nicht. Funktionen wie ein Staupilot oder das automatische Einparken sind auch für Porschefahrer interessant.

INNOVATION SPIELT IN IHRER STRATEGIE 2025 EINE GROSSE ROLLE. WAS IST DABEI NEU?

BLUME / Porsche war, ist und bleibt innovativ. Porsche lebt von Innovationen. Heute gehen wir dabei noch systematischer und strukturierter vor. Wir konzentrieren uns auf Felder, in denen Porsche besonders stark ist und auch in Zukunft im Wettbewerb führend sein wird, etwa Design, Antrieb oder Fahrzeugarchitektur. Wir arbeiten noch vernetzter, beschleunigen Prozesse und setzen vorhandene Mittel flexibler ein.

WIE GRENZEN SICH IHRE NEUEN EINHEITEN, DIE PORSCHE DIGITAL GMBH UND DAS PORSCHE DIGITAL LAB, VON IHREM ENTWICKLUNGSZENTRUM IN WEISSACH AB?

BLUME / Die Porsche Digital GmbH ist unser Kompetenzzentrum, in dem digitale Visionen in die Realität übertragen werden. Schwerpunkt dabei sind Serviceangebote für unsere Kunden. Das Digital Lab konzentriert sich hingegen auf die Erprobung und den Einsatz digitaler Technologien im Unternehmen. Unser Entwicklungszentrum in Weissach ist und bleibt unsere Ideenschmiede für das Fahrzeug an sich.

WIE WOLLEN SIE EINE INNOVATIONSKULTUR ETABLIEREN, DIE ES MIT DER VON APPLE ODER GOOGLE AUFNEHMEN KANN?

BLUME / Wir scheuen den Wettbewerb nicht, wir sehen ihn als Chance. Wir wollen in unserem Unternehmen eine Atmosphäre schaffen, die noch mehr Kreativität zulässt. Wir müssen den Mut haben, Neuland zu betreten. Wir müssen Menschen mit einer Leidenschaft für digitale Themen fördern und dürfen uns von Fehlern nicht abschrecken lassen. Bei all dem steht der Mensch im Mittelpunkt. Wir haben keine Angst vor der Zukunft, wir gestalten sie aktiv mit.

WO SEHEN SIE PORSCHE IM JAHR 2030?

BLUME / Wir haben eine klare Vision: Porsche wird Porsche bleiben – der führende Anbieter für exklusive, sportliche und emotionale Premium-Sportwagen. ■

WACHSEN IM ÖKOSYSTEM



Der digitale Wandel stellt Unternehmen vor die Aufgabe, ihr bestehendes Geschäftsmodell zu transformieren und gleichzeitig völlig neue, radikale Wertversprechen zu entwickeln. *Die Ökosystem-Innovation bietet ihnen dabei die Möglichkeit, weitreichende Neuerungen gemeinsam mit strategischen Partnern zu realisieren.* Davon profitieren die Kunden ebenso wie alle beteiligten Akteure.

Wer mit Innovationen erfolgreich sein will, muss vorausdenken, Entscheidungen treffen und sich vernetzen. Zunächst gehört der Blick in die Zukunft zum Pflichtprogramm innovativer Unternehmen. Denn nur mit einer Vorstellung von kommenden Herausforderungen und Chancen können sie ihre Innovationssuchfelder herleiten. Diese bilden den Rahmen, um neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu identifizieren. Dabei lebt herausragende Innovationsarbeit von einem klaren Profil. „Manager müssen sich sowohl bewusst für als auch bewusst gegen bestimmte Innovationssuchfelder und Ideen entscheiden“, sagt Jörg Schönhärl, Partner bei Horváth & Partners. „Nur so können sie Stärken bündeln, Synergieeffekte erzielen und vermeiden, dass ihre Organisation mit der Innovationsarbeit überfordert wird.“ Unternehmen sind gut beraten, ihre Ressourcen nur in Suchfelder zu investieren, die für ihr Zukunftsszenario den größten Erfolg versprechen.

NEUE GESCHÄFTSMODELLE GESUCHT

Üblicherweise ist das Innovationsmanagement zum einen auf neue Produkte und Services ausgerichtet, um durch Top-Line-Effekte zusätzliche Umsätze zu generieren. Zum anderen stehen

bessere und effizientere interne Prozesse im Fokus, um durch Bottom-Line-Effekte höhere Erträge zu erzielen. Doch in Zeiten des Wandels muss moderne Innovationsarbeit über dieses Standardrepertoire hinausgehen und weitaus strategischer sein. Heute treibt eine Vielzahl bahnbrechender Technologien die Transformation der Geschäftswelt voran. Das zeigt sich unter anderem im Trend zur Dezentralität oder durch das Ablösen physischer Ressourcen durch digitale. Auch die Art des Arbeitens verändert sich hin zum „New Work“ mit agilen, temporären und zweckgebundenen Organisationsformen. Diese Veränderungen bringen neue Wettbewerber auf den Plan. Unternehmen, die ihren Erfolg sichern wollen, müssen daher ihr bestehendes Geschäftsmodell transformieren und neue Wertversprechen entwickeln.

„**MANAGER MÜSSEN SICH SOWOHL BEWUSST FÜR ALS AUCH BEWUSST GEGEN BESTIMMTE INNOVATIONSSUCHFELDER UND IDEEN ENTSCHIEDEN.**“

INNOVIEREN IM ÖKOSYSTEM

Dabei bietet die Ökosystem-Innovation die Chance, Neuerungen gemeinsam mit strategischen Partnern zu realisieren. Analog zu Ökosystemen in der Natur profitieren bei ihren Pendanten in der Geschäftswelt alle Beteiligten davon, sich rund um ein führendes Unternehmen zusammenzutun. Auf Basis einer Plattform, die dieses Unternehmen bereitstellt und steuert, bringen die Akteure ihre spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen in ein ganzheitliches Angebot ein. Ziel ist es, die Wertschöpfung und

die Marktleistung des führenden Unternehmens zu verbessern. So deckt die HUK-Coburg, die größte Kfz-Versicherung Deutschlands, mithilfe von Ökosystem-Partnern inzwischen immer mehr Kundenbedürfnisse rund ums Auto ab – etwa Kauf, Finanzierung und Reparatur.

Bei der Entwicklung eines Ökosystems sind die zentralen Fragen des Innovationsmanagements zu beantworten: Welchen Grad der Robustheit hat das heutige Geschäftsmodell? Wo wollen wir uns positionieren? Wie setzen wir dies um? Wie generieren wir einen nachhaltigen „Lock-in-Effekt“? Auf welche Art und Weise wollen wir im Ökosystem Geld verdienen? Welche Geschäftspartner sind die geeigneten für unsere Zielkunden? Wie kann das MVP (Minimum Viable Product) des geplanten Ökosystems aussehen?

BREITERES ANGEBOT, TIEFERE WERTSCHÖPFUNG

Grundsätzlich gibt es zwei Strategien für erfolgreiche Ökosystem-Innovationen. Die erste zielt auf kundenorientierte Innovationen ab, welche die Wertschöpfung horizontal erweitern. Ökosysteme im Bereich der Customer Journey integrieren daher Marktleistungen von Dritten, um die Kundenerfahrung zu verbessern. Die zweite Strategie fokussiert fähigkeitsgetriebene Innovationen, welche die Wertschöpfung vertikal erweitern. Mit Ökosystemen im Bereich der Wertschöpfungskette binden Unternehmen gezielt Partner ein, um die Kundenerfahrung mit erweiterten Fähigkeiten und mehr Wertschöpfungstiefe zu optimie-

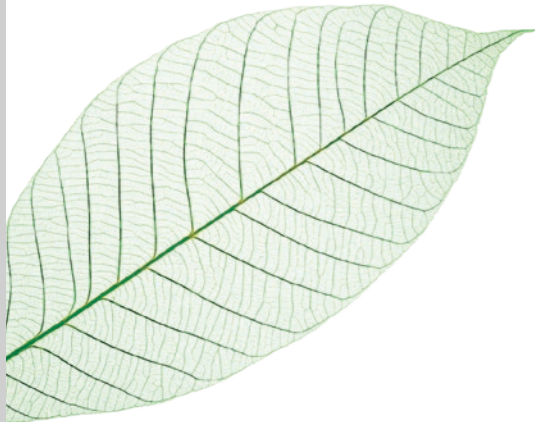
ren. Durch die Kombination beider Strategien entstehen hybride Ökosysteme. Diese binden externe Ressourcen sowohl für eine breitere Marktleistung als auch für eine tiefere Wertschöpfung ein. Der Horváth & Partners Ecosystem Canvas, der die wesentlichen Komponenten aufzeigt, unterstützt die Entwicklung des passenden Geschäftsmodellsystems.

Klar ist: Zukunftsorientierte Innovationsarbeit erfolgt heute vielfach vernetzt, wie zahlreiche Beispiele zeigen. Dazu zählt die Initiative „Universal Home“. Hier haben sich Unternehmen wie Dornbracht, Medion, Poggenpohl, Schott und WMF zusammengeschlossen, um gemeinsam die Zukunft des Lebens und Wohnens zu gestalten. „Im Zeitalter der Plug-and-play-Geschäftsmodelle können Unternehmen gemeinsam oftmals mehr erreichen als im Alleingang“, sagt Jörg Schönhärl. „Dies ist ein großer Anreiz für die Ökosystem-Innovation.“

Übersicht der Komponenten eines Ökosystems:
www.horvath-partners.com/loecosystem

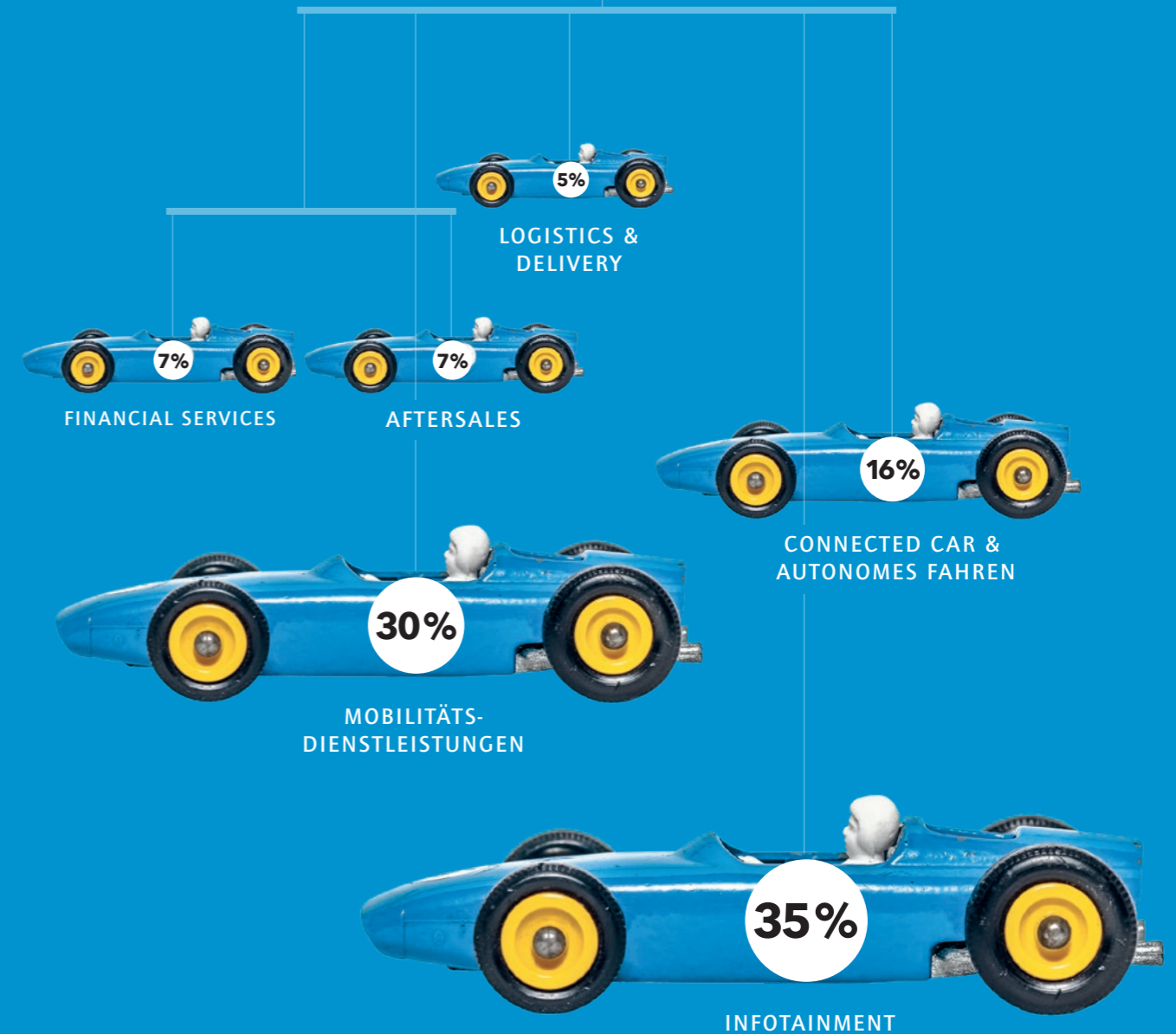
// Jörg Schönhärl
 JSchoenhaerl@horvath-partners.com
 Tel. +41 44 42123-26

Ökosystem-Innovationen können sowohl das Marktleistungsangebot als auch die Wertschöpfungskette eines Unternehmens verbessern.



STUDIE

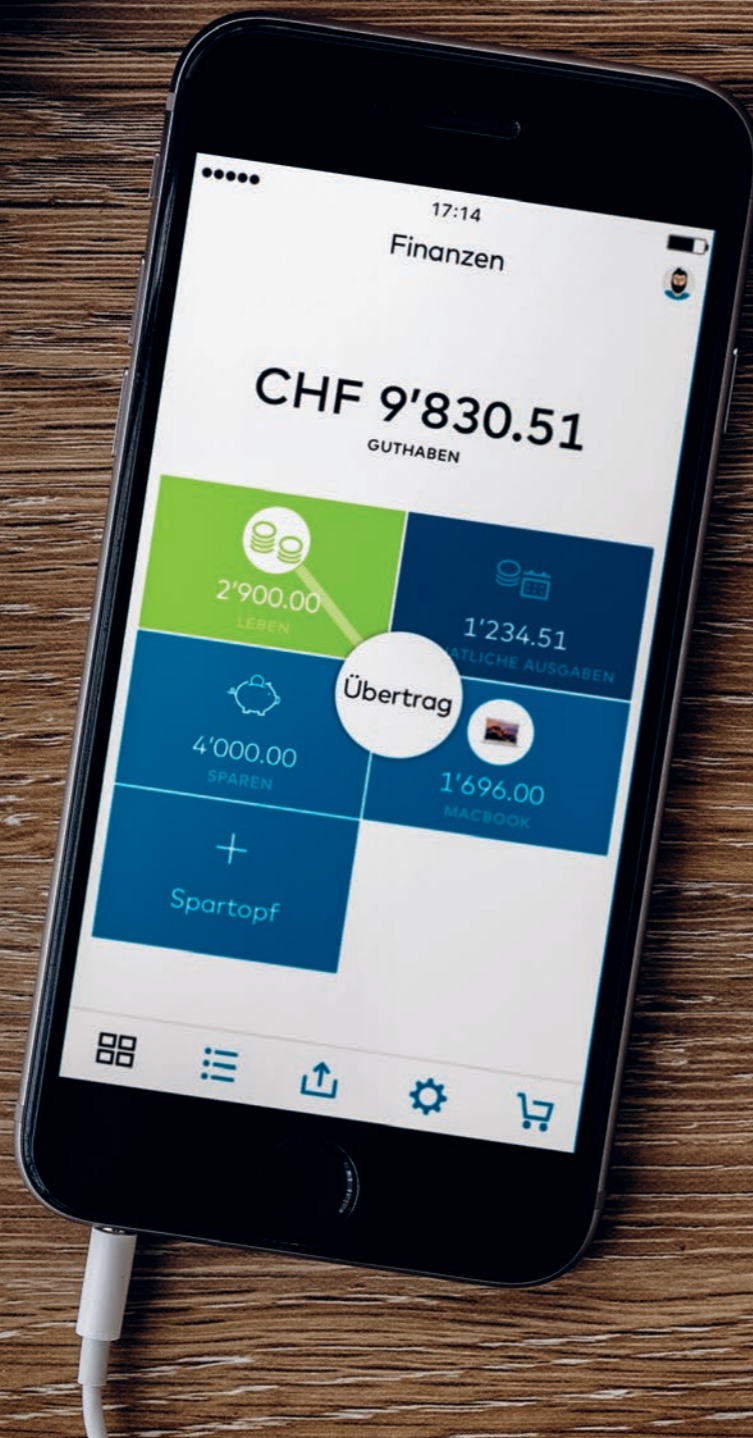
VERTEILUNG NEUER SERVICEORIENTierter GESCHÄFTSMODELLE IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE



Mehr zur Studie unter
www.horvath-partners.com/studie_gm_automotive

Vom traditionellen Bankinstitut zum digitalen Vorreiter

Die Bank Cler setzt im Zuge ihrer Digitalisierungsstrategie Maßstäbe in der Schweiz. Unter dem Namen „Zak“ hat das Bankhaus im Februar die erste Smartphone-Bank des Landes lanciert und bricht damit aus dem traditionellen Retailbanking aus. Das kommt speziell bei jungen und digital-affinen Kunden sehr gut an.



” VON DER DIGITALISIERUNG ALS EINEM ESSENZIELLEN BESTANDTEIL UNSERER STRATEGIE WEICHEN WIR NICHT MEHR AB. “

Diese Bank passt in jede Hosentasche: Die Smartphone-App „Zak“ der Bank Cler revolutioniert das Banking in der Schweiz. Ein großer Wurf des kleinen nationalen Bankhauses aus Basel, das damit in seinem Markt eine Vorreiterrolle einnimmt. Statt klassische E-Banking-Moloches aufs Smartphone zu übertragen, konzentriert sich „Zak“ konsequent auf Banking-Funktionen, die von den Kunden im Alltag tatsächlich benötigt werden.

SMARTES BANKING GEHT GANZ EINFACH

So genügt zum Beispiel ein kurzer Blick auf das Smartphone, um zu wissen, wie viel Geld zum jetzigen Zeitpunkt zur freien Verfügung steht. Statt kostenpflichtiger, starrer Unterkonten gibt es bei „Zak“ sogenannte „Spartöpfe“. Diese können die Nutzer ohne Gebühr jederzeit selbst erstellen, verändern und löschen sowie Geld zwischen ihnen hin- und herschieben. Zudem bietet die App einen Chatbot Messenger, über den die Kunden rund um die Uhr Unterstützung zur App selbst, aber auch Antworten auf allgemeine Fragen zu Finanzen und Vorsorge erhalten. Und im integrierten „Zak-Store“, einem digitalen Marktplatz, finden sie ergänzende Angebote anderer Unternehmen wie Versicherungen und Onlinehändler. Attraktiv ist auch die Möglichkeit, die App inklusive Debit- und Kreditkarten kostenfrei zu nutzen. „Der kompromisslose Mobile-First-Ansatz ist einzigartig“, sagt Sandra Lienhart, CEO der Bank Cler. „Wir haben ‚Zak‘ auf Basis führender Technologien von Grund auf für das Smartphone entwickelt und ermöglichen somit ein Nutzungserlebnis, das junge Kunden von Social-Media- und Messaging-Apps gewohnt sind. Auf diese Weise ziehen wir als kleine Bank die Aufmerksamkeit auf uns und positionieren uns als innovatives Unternehmen, das den Mut hat, aus den traditionellen Geschäftsmodellen von Retailbanken auszubrechen.“

MIT „ZAK“ IN DIE ZUKUNFT

Den Anstoß für die Innovation gab die strategische Neupositionierung des Instituts, der früheren Bank Coop. Nachdem das Einzelhandelsunternehmen Coop 2017 seine noch verbliebenen Anteile an die Basler Kantonalbank verkauft hatte, gab sich das Unternehmen den neuen Namen Bank Cler. Cler bedeutet auf Rätoromanisch – der vierten Landessprache der Schweiz – klar, einfach und deutlich. „Bei der Analyse unserer Kundenstruktur im Rahmen des Rebrandings haben wir erkannt, dass wir insbesondere neue Kunden unter 40 Jahren gewinnen müssen“, sagt Sandra Lienhart.

Im Mittelpunkt des Innovationsprojekts, das die Bank daraufhin aufsetzte, standen daher die Bedürfnisse junger Menschen, die laufend in die Entwicklung der App eingebunden wurden. Vom Kontakt mit Freunden bis hin zur Reiseplanung – junge Menschen organisieren ihr Leben weitgehend mobil mit ihrem Smartphone. Sandra Lienhart: „Uns war rasch klar, dass wir genau da ansetzen müssen.“

Gleichzeitig ist den Verantwortlichen bewusst, dass nicht alle Kunden ihre Bank ausschließlich auf dem Smartphone finden wollen. Daher will die Bank Cler trotz ihres Mobile-First-Ansatzes greifbar bleiben und weiterhin physische Kontakte ermöglichen. „Von der Digitalisierung als einem essenziellen Bestandteil unserer Strategie weichen wir nicht mehr ab. Dennoch wird ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor sein, wie es uns gelingen wird, die digitalen Angebote mit unserem schlanken physischen Filialnetz in Einklang zu bringen.“ ■

Weitere Informationen unter:
www.cler.ch/zak



Ausbruch aus der Komfortzone

Die Smartphone-App „Zak“ ermöglicht den Kunden, ihre täglichen Geldgeschäfte komplett mobil abzuwickeln. Sandra Lienhart, Vorsitzende der Geschäftsleitung der Bank Cler, gibt Einblicke in das Projekt.

Was war das Besondere an der Innovationsarbeit für „Zak“?

LIENHART / Definitiv die extrem kundenorientierte und agile Entwicklung. Bereits in der zweiten Projektwoche fanden erste Gespräche mit Vertretern unserer Zielgruppe statt. Sechs Monate nach dem Start des Projekts haben Familien und Freunde eine Betaversion der App getestet. Bis heute haben wir weit über 800 potenzielle Nutzer in den Entwicklungsprozess eingebunden und „Zak“ kontinuierlich angepasst.

Was zeichnete das Entwicklungsteam aus?

LIENHART / Die gute Zusammenarbeit aller Beteiligten. Zwischen den Mitarbeitern der Bank Cler, den Kollegen der Basler Kantonalbank, unseres Mutterhauses, und

den Experten von Horváth & Partners herrschten großes Vertrauen und eine unglaubliche Begeisterung. Alle im Team haben gespürt, dass sie an etwas Großem arbeiten, und in sämtlichen Phasen des Projekts Höchstleistungen erbracht.

Welche Herausforderungen stellen sich nun?

LIENHART / Wir haben es mit einem Produkt zu tun, das sich ständig weiterentwickelt. Um auch künftig kontinuierlich an neuen Features und an der Integration neuer Mehrwertleistungen zu arbeiten, ist ein umfassender Know-how-Transfer von den externen Partnern auf unser internes Team nötig. Zudem müssen wir die Balance zwischen der Kreativität und den regulatorischen Anforderungen halten. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, den Schwung beizubehalten und gleich-

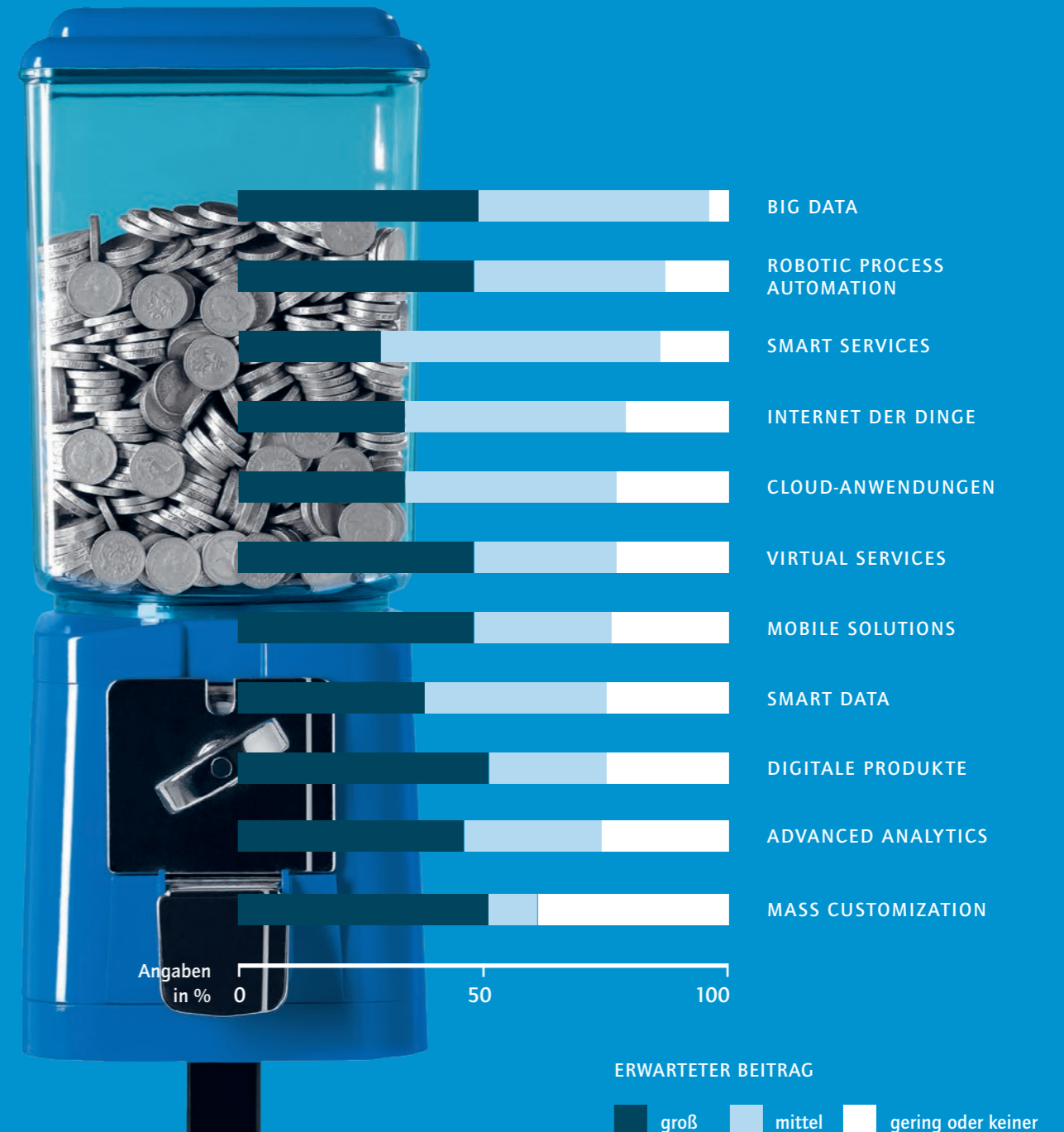
zeitig eine Normalisierung im Betrieb zu erreichen. Ein Projekt sollte nicht länger als zwölf Monate auf Hochtouren laufen.

Was sind für Sie die größten Erfolge?

LIENHART / Wir sind aus unserer Komfortzone ausgebrochen. Mit „Zak“ wird unser Claim der „digitalen Bank mit physischer Präsenz“ greifbar. Wir leben damit Innovation und Einfachheit – zwei Schlagworte, die in aller Munde sind. Unsere Unternehmenskultur hat sich verändert. Wir haben eine Start-up-Mentalität entwickelt und bedienen uns auch im Alltag moderner Methoden, wie etwa dem Design Thinking. Das verleiht uns eine nie da gewesene Agilität, motiviert unsere Mitarbeitenden und macht uns als Arbeitgeber sowie für Neukunden attraktiv. Diese gewinnen wir jetzt im Wochenrhythmus. ■

STUDIE

ERWARTETER BEITRAG AKTUELLER TECHNOLOGIEN ZUR WERTSCHÖPFUNG IM UNTERNEHMEN



Mehr zur Studie unter www.horvath-partners.com/studie_digital_value



MIT TEMPO ZUM PROTOTYP

Im Innovationsprozess kommt es darauf an, Ideen möglichst effektiv zu im Markt erfolgreichen Angeboten zu entwickeln. Dabei besteht die Herausforderung darin, aus den üblicherweise zahlreich vorhandenen Ideen die richtigen auszuwählen und diese möglichst rasch so weit zu entwickeln, dass sie frühzeitig getestet werden können. Intern durchgeführte Accelerator-Programme sind dazu das Werkzeug der Wahl.

Den Startpunkt der Innovationsarbeit setzt der aktuelle oder potenzielle Kunde. Seine Bedürfnisse geben die Richtung bei der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder ganzer Geschäftsmodelle vor. Wer erfolgreich innovieren will, muss den Blick strikt auf den Markt richten. „Erst wenn etwas Neues dort Wirkung zeigt, kann von Innovation gesprochen werden“, sagt Marco Friedrich, Innovationsexperte bei Horváth & Partners.

Impulse für Innovationen erhalten Unternehmen aus unterschiedlichen Quellen. Viele Ideen entstehen aktiv in einem gesteuerten Prozess, etwa mithilfe definierter Innovationsfelder oder aktiv durchgeführter Start-up-Screenings. Andere kommen zufällig auf, zum Beispiel bei einem Messebesuch. „Organisationen haben in der Regel sehr viele Ideen. Die große Herausforderung besteht darin, deren Potenzial frühzeitig einzuschätzen und die vielversprechenden Ansätze rasch weiterzuentwickeln.“ Die meisten Unternehmen entwickeln Ideen auf ihrem Weg zum Angebot entweder im Rahmen des klassischen

Innovationsmanagements oder in einem agilen „Schnellboot“ wie einem Accelerator-Programm weiter.

TANKER ODER SCHNELLBOOT?

Das Grundgerüst des Innovationsmanagements besteht aus dem klassischen Stage-Gate-Prozess. Dieser unterteilt alle Innovationsaktivitäten in unterschiedliche Phasen, wobei an den Übergängen jeweils eine Entscheidung über das weitere Vorgehen gefällt wird. Sämtliche im Unternehmen vorhandenen Ideen werden über diesen einen Prozess gesammelt und kanalisiert. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt jedoch, dass dieser lineare Prozess – gleich einem „Tanker“ – in der schnelllebigen digitalen Welt oft zu starr und zu langatmig ausfällt. Daher ist es sinnvoll, Ideen differenziert zu behandeln. Weist eine Idee zur Erweiterung eines bestehenden Produkts ein hohes Potenzial auf und soll möglichst rasch realisiert werden, ist es sinnvoll, diese im Rahmen eines „Schnellboot-Prozesses“ zu entwickeln, der gleichzeitig eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit sicherstellt. Andererseits benötigen Ideen abseits des aktuellen Kerngeschäfts, die

noch sehr grob formuliert sind, ganz spezifische Ansätze. „Um auch bei Ideen, die mit höherer Unsicherheit behaftet sind, schnell und erfolgreich voranzukommen, sind agile Methoden aus den Design-Thinking- und Lean-Start-up-Ansätzen heute absolut zentral“, sagt Marco Friedrich.

BRUTSTÄTTEN UND BESCHLEUNIGER

Damit neue Angebote zügig auf den Markt kommen können, stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Wahl. Das Spektrum reicht von der Akquisition eines Unternehmens oder Start-ups mit entsprechendem Know-how über Open Innovation, bei der Kunden und andere externe Stakeholder in den Innovationsprozess einbezogen werden, bis hin zu Accelerators und Inkubatoren als Innovationsschmieden.

Inkubatoren fördern kreative Ideen und bieten als Brutstätten für Innovationen ideale Bedingungen sowohl für interne Teams als auch für externe Start-ups. Demgegenüber fungieren Accelerator als Beschleuniger, um in wenigen Wochen von der ersten Idee über einen Prototyp bis hin zum marktreifen Angebot zu kommen. Ideen werden bereits zu einem frühen Zeitpunkt getestet, um solche, die nicht funktionieren, schnell verwerfen zu können. „Unternehmen müssen bereit sein, das Feedback der potenziellen Kunden aufzunehmen und – darauf aufbauend – ihre Idee laufend anzupassen und weiterzuentwickeln – oder unter Umständen aufzugeben“, sagt Marco Friedrich.

ACCELERATOR ALS SERVICE

Eine solche Überholspur für Innovationen bietet das Horváth-Accelerator-Programm. Modular aufgebaut ermöglicht es einen agilen Innovationsprozess, in dem interne Teams aus Unternehmen ihre Ideen schnell und kundenorientiert weiterentwickeln. Zudem befähigt es die Teilnehmer, umsetzbare Konzepte von innovativen Angeboten zu gestalten, Innovationen eigenständig zu entwickeln und in kurzer Zeit zur Marktreife zu bringen.

Mithilfe von Design-Thinking- und Lean-Start-up-Ansätzen werden Ideen iterativ und unter kontinuierlicher Einbindung der Kundenzielgruppen zügig in Prototypen überführt und im Markt getestet. Das Horváth-Accelerator-Programm ermöglicht es Unternehmen, ohne Konzeptions- und Vorbereitungsaufwand und durch eigene Mitarbeiter schnell Ergebnisse zu erzielen. Es stellt das Know-how, die Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge als Dienstleistung zur Verfügung und ist in kurzer Zeit bei Unternehmen aller Branchen einsatzbereit.

MITARBEITER ALS INNOVATOREN

Ideen erfolgreich im Markt zu platzieren, bleibt jedoch trotz neuer Methoden anspruchsvoll, wie der österreichische Ökonom Prof. Dr. Fredmund Malik bereits vor Jahren konstatierte: „Jede

Innovation ist eine Expedition ins Neuland, eine alpinistische Erstbesteigung, behandelt werden die meisten aber als Osterspaziergang.“ Damit die Expedition erfolgreich ans Ziel kommt, müssen alle Teilneh-

mer in die gewünschte Richtung mitziehen. Entscheidend dafür ist eine Innovationskultur, die sowohl die Fähigkeiten als auch die Einstellung und das Verhalten der Menschen beeinflusst. Erfolgreiche Innovationen werden nicht nur durch außergewöhnlich kreative und risikofreudige Mitarbeiter vorangetrieben. Entscheidend sind Motivation und unternehmerische Dynamik. „Das Handwerk des Innovierens ist erlernbar“, sagt Marco Friedrich. Gelingt es Unternehmen, das Wissen und die Kreativität in ihrer Organisation durch gelenkte Innovationsprozesse zu nutzen, dann können Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag für die Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle der Zukunft leisten.

Übersicht über die Elemente eines Innovation Accelerators:
www.horvath-partners.com/accelerator

// Jörg Schönhärl

JSchoenhaerl@horvath-partners.com

Tel. +41 44 42123-26

” **DAS HANDWERK
DES INNOVIERENS
IST ERLERNBAR.** “

HIER MACHEN IDEEN IHREN FREISCHWIMMER

Ein Stadtwerk erfindet sich neu: Für die Transformation zum bundesweiten Energiedienstleister gehen die Technischen Werke Ludwigshafen einen mutigen Weg. In einem ehemaligen Hallenbad hob das Unternehmen einen Accelerator aus der Taufe, in dem Start-ups an den Geschäftsfeldern von morgen arbeiten.



↑ *Accelerator-Programme schließen die Lücke zwischen der Idee und ihrer Umsetzung und beschleunigen die Entwicklung von innovativen Angeboten.*

Der Schauplatz könnte symbolträchtiger kaum sein. Wo einst Altkanzler Helmut Kohl samstags in der Sauna schwitzte und vielleicht mit Staatsgästen wie dem russischen Präsidenten Michail Gorbatschow eine neue politische Weltordnung entwarf, entwickeln heute Start-ups zukunftsorientierte Geschäftsideen. Die Innovationen sollen das Kerngeschäft der Technischen Werke Ludwigshafen (TWL), einem Energieversorger mit Sitz in der Industriestadt am Rhein, erfrischen.

Ende 2016 hatte das Unternehmen das ehemalige städtische Hallenbad Nord – Heimstatt der geschichtsträchtigen Kanzlersauna – zum Innovationszentrum „Freischwimmer“ umgebaut. Es zieht seit der Eröffnung im vergangenen Sommer zahlreiche Gründerteams an. Bei Pitches im zum Präsentationsraum umfunktionierten Lehrschwimmbecken bewerben sich Start-ups aus ganz Deutschland um die Aufnahme in den Accelerator.

ARBEIT AM GESCHÄFT VON MORGEN

Mit dem „Freischwimmer“ landete die TWL einen Coup. Nicht nur, weil das denkmalgeschützte Gebäude des Bades aus den 1950er-Jahren eine inspirierende Atmosphäre für die Innovationsarbeit bietet. Sondern auch, weil die Idee des „Freischwimmers“ im Stadtwerkebereich ihresgleichen sucht. Das traditionsreiche Versorgungsunternehmen hat einen Accelerator ins Leben gerufen, der das Konzernwachstum gleich zweifach durch Innovation beschleunigen soll. Zum einen werden hier Existenzgründungen im Bereich der Energiewirtschaft gefördert und in das Ökosystem des Unternehmens eingebunden. Zum anderen arbeitet im „Freischwimmer“ auch ein konzerneigenes Start-up an der Zukunft. Es entwickelt als interne Ideenschmiede losgelöst vom Tagesgeschäft die Geschäftsfelder von morgen.

„Wir haben bereits 2010 erkannt, dass unser Geschäftsmodell als klassisches regionales Versorgungsunternehmen nicht mehr lange funktioniert“, sagt Dr. Hans-Heinrich Kleuker, der kaufmännische Vorstand von TWL. „Daraufhin haben wir einen grundlegenden Wandel unserer Organisation angestoßen, um uns bis 2020 zum bundesweiten Energiedienstleister zu entwickeln. Der ‚Freischwimmer‘ ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg dorthin.“

WANDEL FÜR WACHSTUM

Die Innovationsarbeit im Accelerator zielt auf radikale Neuerungen rund um das Leistungsversprechen von TWL. „Wir wollen mit der nötigen Geschwindigkeit radikale Innovationen kreieren



und umsetzen“, sagt Hans-Heinrich Kleuker. „Daher fördern wir Start-ups, die unsere Bereiche Energie und Wasser, Mobilität sowie Future City und Digital City Solutions voranbringen.“ Damit die Geschäftsideen zügig zur Marktreife kommen, stehen den Jungunternehmern im Gründerzentrum erfahrene Mentoren zur Seite. Das Gebäude selbst bietet mit offenen Coworking-Spaces, einem begrünten Innenhof und bald auch einer Milchbar im Stil der 1950er-Jahre viel Raum für Austausch und Vernetzung.

Den Wandel treibt TWL aber nicht nur im Accelerator voran. Auch innerhalb des Konzerns läuft die Transformation auf Hochtouren. Das Unternehmen hat klare Wachstumsfelder identifiziert, die es nun gezielt bearbeitet. Wo immer der Konzern Neues aus eigener Kraft angehen kann, gründet er Tochtergesellschaften, die sich als kleine, schnelle Einheiten auf diese Aufgaben konzentrieren können. Braucht es ergänzen-

des Know-how von außen, sucht TWL entsprechende Unternehmen für strategische Übernahmen oder Beteiligungen. Vor allem die Digitalexpertise im Konzern ist damit gewachsen.

EXZELLENZ IM KERNGESCHÄFT

Parallel dazu hat TWL in einer Exzellenzinitiative alle Prozesse auf den Prüfstand gestellt und sich neue Steuerungsmethoden und Kontrollinstrumente verordnet, um Qualität und Effizienz zu steigern. Mit Innovationen im Kerngeschäft stärkt der Konzern seine Position im sich verändernden Energiemarkt. Unter anderem entwickelte das Unternehmen ein zum Patent angemeldetes batteriegestütztes Regelkraftwerk, das bei schwankenden Grünstromspeisungen das Stromnetz stabilisiert – ein Hebel für mehr Versorgungssicherheit bei der Energiewende.

Die Transformation von TWL trifft auf positive Resonanz. Als Träger des Preises „TOP 100“ zählt das Unternehmen nicht nur zu den innovativsten Mittelständlern Deutschlands, sondern belegte mit seiner mutigen Gesamtstrategie im Sommer 2017 auch den zweiten Platz beim „Stadtwerke Award“.

// Fabian Goretzki

FGoretzki@horvath-partners.com

Tel. +41 44 42123-10



DREI FRAGEN AN
DR.-ING. HANS-HEINRICH KLEUKER,
KAUFMÄNNISCHER VORSTAND
VON TWL



WAS WAR DIE AUSGANGSLAGE FÜR DIE NEUAUSRICHTUNG VON TWL?

KLEUKER / Für uns war schon relativ früh klar, dass die Liberalisierung des Energiemarktes zu sinkenden Margen in unserem Kerngeschäft führen würde, die Energiewende sowie wachsende Anforderungen im Bereich der Energieeffizienz gleichzeitig zu rückläufigen Absatzmengen. Als weitere Herausforderung zeichnete sich die Digitalisierung ab, unter anderem weil intelligente Messsysteme und das Gewährleisten der Datensicherheit eine vollkommen neue IT-Infrastruktur erfordern.

WIE BEGEGNETE TWL DIESEN HERAUSFORDERUNGEN?

KLEUKER / Mit einem ganzen Bündel von Maßnahmen. Mit der Strategie „TWL 2020“ und einer Neustrukturierung haben wir unsere Organisation zukunftsorientiert ausgerichtet, im Zuge einer Exzellenzinitiative optimieren wir Effizienz, Qualität und Kundenorientierung. Darüber hinaus haben wir intensiv in unser externes Wachstum investiert.

WELCHE GESCHÄFTSFELDER ERSCHLIESSEN SIE DAMIT?

KLEUKER / Der Wandel vom klassischen Energieversorgungsgeschäft zum bundesweiten Energiedienstleister gelingt nur durch einen stärkeren Auftritt in digitalen Themen. Daher investieren wir vor allem in die IT-Infrastruktur. Über neue Beteiligungsgesellschaften haben wir jetzt unter anderem Überwachungs-, Steuerungs- und Analysesoftware für dezentrale Anlagen sowie Cloud-Lösungen für die Energiewirtschaft im Portfolio.

„AUSPROBIEREN, LERNEN, FLEXIBEL BLEIBEN“

In ihrem internen Innovation Accelerator überführt die Lufthansa Gruppe Ideen von Mitarbeitern in markt-relevante Produkte und Services. Wie das Programm das interne Potenzial in erfolgreiche Bahnen lenkt, erläutert Doris Krüger, Senior Director Future Innovation Strategy und Mitglied im Aufsichtsrat bei der Deutschen Lufthansa AG, im Interview.



WAS WAR DER ANLASS FÜR DIE LUFTHANSA GRUPPE, EINEN ACCELERATOR AUFZUBAUEN?

KRÜGER / Wir haben das Ziel, mit der Lufthansa Gruppe als komplexer Organisation einen kulturellen Wandel hin zu einem agilen und innovativen Unternehmen zu vollziehen. Daher wollten wir ergänzend zu unserem Innovation Hub in Berlin, der Innovationschancen außerhalb der Gruppe im Blick hat, ein zusätzliches Angebot schaffen, das die Innovationskraft unserer Mitarbeiter mobilisiert. Nachdem wir geschäftsbereichsübergreifend Zukunftsszenarien erarbeitet, die Collaboration-Plattform „Our Innovation Universe“ aufgesetzt und einen Innovation Fund zur Finanzierung installiert hatten, war ein Innovation Accelerator hierfür der nächste logische Schritt.

WIE KÖNNEN SICH MITARBEITER UM EINEN PLATZ IM ACCELERATOR BEWERBEN?

KRÜGER / Das geht ganz einfach mit einer kurzen Beschreibung der Projektidee. Ein Managementteam entscheidet darüber, ob die Teilnahme am Accelerator-Programm sinnvoll ist und das Thema beschleunigen kann. Die Bewerber können direkt aus der Linienorganisation kommen. Aber auch Projekte, die über unseren parallel laufenden „Innovation Fund“ gefördert werden, haben Chancen, für den Accelerator akzeptiert zu werden.

WAS GENAU IST DER „INNOVATION FUND“?

KRÜGER / Einmal im Monat laden wir interne Teams ein, sich mit einem Projekt in einer zehnminütigen Pitch-Präsentation um Mittel bis max. 500.000 Euro Startkapital zu bewerben. Das Entscheidergremium, das sogenannte Innovation Fund Board, besteht aus Vertretern der einzelnen Geschäftsfelder und einem Vorstand. Um Mittel bewerben sich hier Absolventen des Accelerator-Programms, auch – quasi vice versa – Teams, die als Zwischenschritt vor Projektdurchführung das Angebot für eine Teilnahme im Accelerator erhalten.

WIE FUNKTIONIERT DER ACCELERATOR?

KRÜGER / Er folgt den Prinzipien des Design Thinking und der Lean-Start-up-Methode, bei denen es darum geht, eine Geschäftsidee schnellstmöglich auf den Markt zu bringen und dabei in der weiteren Entwicklung zügig das Feedback der Kunden zu berücksichtigen. Die Teilnehmer im Accelerator durchlaufen innerhalb von drei Monaten vier Module, die jeweils drei bis fünf Tage dauern. Somit ist eine Teilnahme parallel zum Tagesgeschäft möglich. Im Modul 1 werden Kundenbedürfnisse identifiziert und validiert. Modul 2 steht im Zeichen der kreativen Suche nach dem optimalen Produkt- oder Servicedesign mit Minimalanforderungen – wir sprechen vom MVP, dem „Minimum Viable Product“ – und dem Markttest desselben mittels Fokusgruppen. Im dritten Modul lernen die Teilnehmer, wie sie ihr Geschäftsmodell nachhaltig aufbauen und mittels „Pitch Deck“ erfolgreich „verkaufen“. Und sollte es sich um eine Innovationsidee für den externen Markt handeln, wird im Modul 4 die richtige Markteinführungsstrategie einschließlich Pricing, Vertrieb und Marketing erarbeitet.

MITTLERWEILE HABEN MEHR ALS 20 TEAMS DER LUFTHANSA GRUPPE DEN ACCELERATOR DURCHLAUFEN. WIE KOMMT ER BEI DEN MITARBEITERN AN?

KRÜGER / Unheimlich gut! Die Teilnehmer schätzen vor allem die professionelle Begleitung durch erfahrene Berater und Coaches sowie die für viele Mitarbeiter völlig neue Art des Arbeitens im agilen Modus – zusammen mit Kunden. Unsere Mitarbeiter erfahren eine große Wertschätzung ihrer Ideen seitens des Arbeitgebers. Zudem lernen sie quasi als Nebeneffekt viele neue Werkzeuge und Denkansätze kennen.

WAS MACHT DEN ERFOLG DES ACCELERATORS AUS?

KRÜGER / Ob Flugbegleiter, Techniker oder Vertriebsmitarbeiter – ich sehe Menschen aus allen Bereichen begeistert an Ideen arbeiten, die uns als Lufthansa Gruppe neue Geschäftsfelder erschließen oder Kosten senken. Seit dem Start des Accelerators Anfang 2015 können wir bereits mehrere erfolgreiche Markteinführungen vorweisen, etwa bei Lufthansa Cargo, Austrian Airlines und Miles & More. Hinzu kommen die Vorteile von parallel laufenden Teams: Wir nutzen den Accelerator nur dann, wenn wir mindestens drei Ideen gleichzeitig an den Start schicken können. So sparen wir Kosten für den Aufbau und die Bereitstellung eines kontinuierlichen „Inhouse-Accelerators“ und profitieren zusätzlich von den Erfahrungen und Inspirationen des externen Partners.

WAS RATEN SIE UNTERNEHMEN, DIE EINEN ACCELERATOR INSTALLIEREN MÖCHTEN?

KRÜGER / Das lässt sich auf eine einfache Formel bringen: mutig und auch mal mit Risiko ausprobieren, immer wieder neu lernen, Transformation zulassen und flexibel bleiben. Disruption, die wir insbesondere als Folge der Digitalisierung erleben, wird jede Branche nachhaltig verändern. Da niemand die Zukunft wirklich kennt, müssen wir die notwendigen Kompetenzen und Strukturen aufbauen, um rasch auf Chancen und Risiken reagieren zu können. Ein Accelerator ist ein wichtiger Baustein zur Beschleunigung und Risikominimierung im Innovationsgeschehen und aktiviert die wichtigste Ressource, die wir in unseren Unternehmen zur Verfügung haben: die Menschen. ■

BEIDHÄNDIG ZUM ERFOLG

VON PROF. DR.-ING. GUIDO H. BALTES

Die digitale Transformation erfordert alternative Managementmethoden, die ergänzend zur bestehenden Praxis angewandt werden sollten. Beidhändig gesteuert, können Organisationen ihr Kerngeschäft mit neuen Technologien weiterentwickeln und gleichzeitig eine Kultur der schnellen Innovation etablieren.

Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz genießen einen guten Ruf und sind in ihren Märkten häufig führend. Dazu trägt auch ihre meist starke Unternehmenskultur bei, die auf die kontinuierliche, inkrementelle Weiterentwicklung des Produkt- und Leistungsportfolios fokussiert. In der digitalen Transformation allerdings scheint dieser Fokus auf gut planbare Innovation nicht mehr auszureichen. Denn die Digitalisierung bringt eine tiefgreifende Veränderung der Gesellschaft mit sich, wie wir sie etwa von der Entwicklung der Dampfmaschine oder der Elektromotoren kennen. Dabei stellt sich der „echte“ Nutzen und damit die breite gesellschaftliche Wirkung neuer Technologien erst Jahrzehnte nach deren Verfügbarkeit ein, erst wenn wir gelernt haben, uns mit dieser Technologie „neu“ zu organisieren.

Diesen Prozess erleben wir im Zuge der digitalen Transformation. Dank neuer Geschäftsmodelle verändern wir derzeit die Gesellschaft mit teils seit Jahrzehnten verfügbaren Technologien. Gleichzeitig entwickeln sich, dem Moore'schen Gesetz folgend, die technologischen Möglichkeiten exponentiell weiter, was die Komplexität erhöht. Auf die Unsicherheit, die dadurch entsteht, kennt die „klassische“ Managementlehre kaum Antworten, außer der, sie tunlichst zu vermeiden.

DAS PARADIGMA DER UNSICHERHEIT

Unternehmen müssen daher heute lernen, in Unsicherheit zu investieren. Tradierte Methoden, die darauf abzielen, Risiken zu minimieren, laufen angesichts der Unsicherheit, die der digitale Wandel mit sich bringt, systemisch fehl. Dieses neue Paradigma gilt jedoch nicht für alle Bereiche: Der Großteil des Kerngeschäfts wird weiter in der bisherigen Weise geführt werden.

Für Unternehmen gilt es also, unterschiedliche Regelsätze und Führungsmethoden zu etablieren: auf der einen Seite für das Kerngeschäft, auf der anderen für die unsicheren Herausforderungen der digitalen Transformation.

Letztere benötigen alternative Formen der Organisation. Dies können zum Beispiel eingebettete Unternehmerteams sein, die strategische Optionen in entstehenden Märkten sichern, neue Technologien testen oder innovative Geschäftsmodelle validieren. Diese Teams sollten zudem einen Transformationsbeitrag zurück in die Kernorganisation leisten und deren organische Weiterentwicklung unterstützen. Denn Märkte mögen sich disruptiv verändern, Organisationen tun es nicht. Der Versuch, den „großen Sprung“ in die Digitalisierung umzusetzen, ist zum Scheitern verurteilt: Er würde die Unternehmenskultur und damit den Erfolgskern der Organisation zerstören.

VOGEL ODER FAHRRAD?

Die digitale Transformation stellt also die Herausforderung, Unternehmen beidhändig als Organisation in verschiedenen Kontexten mithilfe unterschiedlicher Regeln und Methoden zu führen, also Ambidextrie umzusetzen: für das Kerngeschäft weiter mit Fokus auf Spezialisierung und Optimierung, für die strategische Innovation der Digitalisierung mit Fokus auf Lernen, Experimentieren und Fehlertoleranz. Hierbei können Konflikte auftreten und großer Erklärungsbedarf entstehen. Es braucht daher hohe Veränderungsintelligenz in der Führung, damit die Verbindung der Kultur des „immer besser“ mit der des „immer schneller“ gelingt. Doch die Mühe lohnt sich. Eine Studie von Vance Tucker aus den 1960er-Jahren liefert eine schöne Metapher dafür, wie ein Hilfsmittel zu Höchstleistungen befähigt. Tucker untersuchte, welche Spezies in der Fortbewegung am effizientesten ist. Wenig überraschend schneidet der Mensch nicht so gut und Vögel am besten ab, Gewinner ist der Condor. Jedoch werden sie alle mit Abstand geschlagen durch den Menschen auf einem Fahrrad.



Es braucht hohe Veränderungsintelligenz in der Führung, um die bestehende Kultur des „immer besser“ mit der des „immer schneller“ erfolgreich zu verbinden und so Ambidextrie im Unternehmen umzusetzen.

In diesem Sinne bedeutet Digitalisierung für Industrieunternehmen, die Stärken aus ihrem Kerngeschäft mit den neuen technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung zu hebeln und damit die bestehende, erfolgsbegründende Kultur wertschätzend weiterzuentwickeln. Eine solche Veränderung versinnbildlicht das „Fahrrad“, das große, etablierte Unternehmen erfolgreich mit den Start-ups, den „Vögeln“ der Digitalisierung, konkurrieren lässt und ihnen sogar zur Überlegenheit verhelfen kann.

Industrieunternehmen werden damit genauso wenig zu Start-ups wie Menschen zu Vögeln. Aber das ist auch nicht notwendig, wenn man ein „Fahrrad“ hat. ■



PROF. DR.-ING. GUIDO H. BALTES ist Direktor des IST Innovationsinstituts in Konstanz, Gastprofessor an der UIBE Universität, Beijing, und an der Rady School of Management der University of California, San Diego. Als Experte für strategische Transformation und Innovation kombiniert er Unternehmererfahrung mit international renommierter Forschung. Der Autor zahlreicher Journal- und Buchbeiträge veröffentlichte aktuell bei Springer/Gabler das Standardwerk „Veränderungsintelligenz“.

www.horvath-partners.com/directions

IMPRESSUM

Herausgeber: Deutschland: Horváth AG, Phoenixbau, Königstr. 5,
70173 Stuttgart, +49 711 66919-0

Österreich: Horváth & Partner Management Consulting GmbH,
Galaxy Tower, Praterstr. 31, 1010 Wien, +43 1 5127508-0

Schweiz: Horváth & Partner AG, Seefeldstr. 279A, 8008 Zürich,
+41 44 42123-00

Verantwortlich im Sinne des Pressegesetzes: Dr. Michael Kieninger

Projektleitung: Caroline Müller und Oliver Weber

Layout & Realisierung: Beaufort 8 GmbH

Redaktion: Publik. Agentur für Kommunikation GmbH

Redaktionelle Mitarbeit: Raphaela Reber

Copyright: ©2018 Horváth & Partners / Nachdruck und
Verwendung nur mit Genehmigung

Kontakt: magazin@horvath-partners.com,
+49 711 66919-3301

Hinweis: Redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die
Meinung des Herausgebers wieder.

Bildnachweise: B Knight / Getty Images, suedhang / Getty Images,
Henn Photography / Getty Images, Pete Saloutos / Getty Images,
Dougal Waters / Getty Images, Vladi333 / Shutterstock.com,
wladislaw-sokolowskij / Unsplash, Figure8Photos / iStock.com,
tcharts / iStock.com, kyoshino / iStock.com, reichi / iStock.com,
Berthold Steinhilber