

Digital Labs – Ideenturbo der digitalen Transformation oder Statussymbol für Vorstände?

Die Digitalisierung der Wirtschaft birgt enorme Chancen. Zum einen ergeben sich durch neue Technologien Geschäftsmöglichkeiten, zum anderen sind deutsche Konzerne und Mittelständler unsicher, wie genau sie diese Potenziale heben sollen. Wenn Unternehmen Digital Labs als integralen Bestandteil ihrer Digitalisierungsstrategie begreifen und die richtigen Hebel dafür in Bewegung setzen, kann die Unternehmensgeschichte positiv ins neue, digitale Zeitalter fortgeschrieben werden. Das Impulspapier beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen erfolgreich digitale Ideenlabore aufbauen und betreiben können. Dabei werden Aspekte wie Standortwahl, Management und der Aufbau von Ökosystemen und Partnerschaften beleuchtet, die berücksichtigt werden müssen, um den Erfolg von Innovationsprojekten zu gewährleisten.

Thorsten Ramus und Carlo Velten

► Digital Labs als elementarer Bestandteil von Digitalisierungsstrategien

Deutsche Unternehmen sind hervorragend im Bereich von inkrementellen Innovationen, die sich in Forschung und Entwicklung (FuE) abspielen und Optimierungs- oder Effizienzsteigerungs-Output mit sich bringen. Demgegenüber stehen radikale, disruptive Innovationen, die im klassischen Umfeld von Konzernen und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) schwer zur Entfaltung kommen. Zum einen versagen klassische Planungsmethoden, zum anderen sind die Konzernmärkte von morgen bislang noch zarte Pflänzchen mit einer steilen Wachstumskurve und nicht zuletzt leisten oftmals die Mitarbeiter_innen selbst ihren Beitrag, dass sich hoffnungsvolle Ideen im Unternehmen nicht adäquat umsetzen lassen. Deswegen sind Digital Labs heute ein elementarer Bestandteil der Digitalisierungsstrategien deutscher Konzerne und Mittelstandsunternehmen. Über sechzig Digital Labs werden derzeit in Deutschland betrieben oder stehen kurz vor der Inbetriebnahme.

Bis 2020 werden viele weitere Unternehmen Digital Labs aufbauen, um den eigenen Innovations- und Digitalisierungsprozess zu beschleunigen. Der Markt ist durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet. So wurden 25 der 61 untersuchten Labs erst im Jahr 2015 gegründet und initiiert. Nach Prognosen des

Beratungsunternehmens Crisp Research AG wird sich der Anteil derjenigen mittelständischen und Großunternehmen, die eigene Digital Labs betreiben, von knapp 60 auf bis etwa 300 Unternehmen verünfachen. Die jährlichen Ausgaben für den Betrieb der Digital Labs werden dann bei rund 1,5 Milliarden Euro liegen.

Doch was leisten diese Corporate Digital Labs für die Unternehmen? Was ist deren strategische Zielsetzung? Und was sind die Erfolgsfaktoren, um die richtigen Talente zu attrahieren und gleichzeitig die neuen Ideen und Impulse zielgerichtet in eigene Unternehmensorganisation und -prozesse zurückzuführen? Wie können Corporate Digital Labs den Charme jener hippen Inkubatoren versprühen, die von den großen Internet- und Venture Capital-Unternehmen in den letzten zehn Jahren aufgebaut wurden? Sind Corporate Digital Labs der Katalysator der Digitalen Transformation oder nur Statussymbol für Geschäftsführer_innen (Chief Executive Officer, CEO) und ein Millionengrab ohne nachhaltigen Innovationsbeitrag?

► Strategische Ziele und Funktionen von Digital Labs

Was muss ein Digital Lab für das Unternehmen leisten, um als erfolgreich gelten zu dürfen? Dazu gilt es, die wesentlichen strategischen Zielsetzungen und Funktionen zusammenzufas-

Digital Labs – Typologie

Neue Ideen & Startups

Bestehende Ideen & Startups



Innovation Lab

- Neue Räumlichkeiten und Arbeitsumgebung für das Vorantreiben von Innovationen, neuen Produktideen und Geschäftsmodellen
- Interdisziplinäre Teams
- Entstehen einer Innovationskultur und Förderung der Kreativität
- Aufbau eines Ökosystems mit externen Partnern

Company Builder

- Initiierung, Finanzierung und Unterstützung beim Aufbau von Startups durch Investoren
- Umsetzung ausgewählter Geschäftsideen

Accelerator

- 3-6 monatiges Programm
- Bereitstellung von Räumen
- Screenen externer Geschäftsideen
- Unterstützung von und Investition in Startups und Gründerteams
- Fokus auf Entwicklung von Business-Plänen und Prototypen (MVPs)

Incubator

- Bereitstellung von Büroräumen und Mentoring
- Zeitraum von 6-24 Monaten
- Unterstützung bestehender Startups mit Kapitalbeteiligung

Quelle: Crisp Research AG, 2016

sen, die mit dem Aufbau und Betrieb eines Digital Labs verbunden sind:

- *Vehikel für radikale, disruptive Innovationen*
- *Entwicklung und Design neuer digitaler Produkte, Dienstleistungen inklusive der Prototypen und MVPs*
- *Konzeption und Testing neuer Geschäfts- und Preismodelle*
- *Anwendungsfälle (Use Cases) zur Optimierung und Digitalisierung interner Prozesse mittels moderner IT- und Internet of Things-Lösungen*
- *Aufbau eines nachhaltigen Ökosystems aus Startups, Partnern und Software-Entwicklern*
- *Identifikation von Investmentmöglichkeiten, um den Markteinstieg in neue digitale Wachstumsmärkte zu beschleunigen (über Investments in Startups oder Spin-Off bzw. Gründung eigener Tochterfirmen)*

Um diese Funktionen und Zielsetzungen erfüllen zu können, müssen Digital Labs entsprechend ausgestaltet sein:

Space: Es braucht einen passenden Ort und entsprechende Räumlichkeiten, um das kreative und explorative Miteinander zu ermöglichen. Hier reichen die Optionen von eigenen Immobilienprojekten (z.B. Umrüstung einer alten Industriehalle im Loft-Style) bis hin zum Einquartieren in existierende Co-Working-Spaces. Größe, Stil und Location sollten sich nach Unternehmensgröße und den genauen Zielsetzungen ausrichten.

Infrastructure & Technology: Gerade für Corporate Digital Labs ist es essentiell, dass einerseits eine leistungsfähige und flexible IT-Infrastruktur für das kollaborative Arbeiten über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg einfach und sicher funktioniert. Aber auch der Zugang zu notwendigen Entwicklungstools und Rechenleistung auf Cloud-Plattformen sollte gewährleistet sein. Denn in der API-Economy sind der Anschluss an und die Entwicklung von web-basierten Plattformen entscheidend.

Mentoring & Operational Support: Das Zusammenarbeiten cross-funktionaler Teams, nach agilen Methoden ohne konkrete Projektmanagementvorgaben, fällt vielen Konzernmitarbeiter_innen nicht unbedingt leicht. Viele Mitarbeiter_innen müssen sich an die Methoden des Design-Thinking, agilen Entwickelns und der hierarchiefreien Teamarbeit erst gewöhnen. Der Einsatz von Trainer- und Berater_innen, die diesen Prozess begleiten und eine neue Kollaborationskultur implementieren, kann sich als sehr hilfreich erweisen. Ebenso wichtig ist es, operative Unterstützung im Digital Lab anzubieten, um die Kolleg_innen aus den Fachabteilungen und der FuE zu unterstützen. Dies können konkrete Services in den Bereichen Software-Entwicklung, Produktentwurf und -design sowie die Rekrutierung externer Expert_innen oder die langwierige Dokumentation von Arbeitsergebnissen sein.

Network & Ecosystem: Um einen regen Ideen- und Wissensaustausch in Gang zu setzen und am Leben zu erhalten, ist es für ein

Corporate Digital Lab enorm wichtig, entsprechende Networking- und Event-Formate zu entwickeln und zu etablieren. Neben spannenden Themen und Personen stehen hier auch der Spaß und eine informelle Kommunikationskultur im Vordergrund, ohne die ein ungezwungener Austausch mit Startups, Software-Entwickler-, Designer- und Wissenschaftler_innen nur schwer möglich ist.

Funding: Neben den Räumlichkeiten, Technologie und einem Netzwerk sollte den Teams auch ein finanzielles Commitment zukommen, das in der Regel 25.000 bis 120.000 Euro beträgt. Das Unternehmen kann Anteile des geförderten Startup erhalten oder das Geld als Sachleistung einbringen. Nach Abschluss der Ideenfindungs-, Prototypen- und Business Plan-Phase enden solche Programme häufig mit einem Demo-Day, wozu alle Akteure des „Ökosystems“ eingeladen werden. Ziel kann eine Finanzierungsrunde mit Venture Capital Mitteln sein, aber auch ein Demo-Day als offizieller Abschluss des Programms ist denkbar und üblich. Doch wie viel und in welcher Form wird in ein Projekt oder neues Venture investiert? Je nach Typ des Corporate Digital Labs werden Investitionen in Form von Projekt- oder klassischer Venture Capital-Finanzierung bereitgestellt. Auch hier sollten die grundlegenden Entscheidungen getroffen und die Budgetierung vor der feierlichen Eröffnung des Labs festgelegt worden sein.

► **Digital Labs erfolgreich aufbauen – Teambuilding und Talent Management**

Der erfolgreiche Aufbau und Betrieb eines Digital Lab hängen primär von den handelnden Personen ab. Nur wenn das Management und das Kernteam des Digital Labs sich durch einen ausgeprägten Unternehmergeist, starke kommunikative Skills und die Fähigkeit zur Kooperation auszeichnen, lässt sich eine Arbeitsatmosphäre und Innovationskultur erzeugen, die disruptive Produktideen und Geschäftsmodelle hervorbringen kann. Bei der Auswahl und Zusammenstellung des Management-Teams, das für Aufbau, Operations und das „Ökosystem“ des Digital Labs verantwortlich ist, sollten Unternehmen einen „Mixed Mode“ wählen. Als Best Practice hat sich das gemischte Management-Team herauskristallisiert, bestehend aus unternehmensinternen Mitarbeiter_innen und externen Fachexpert_innen mit ausgewiesener Startup- und Technologie-Expertise. Wird das Management eines Digital Labs nur mit internen Mitarbeiter_innen besetzt, bestünde die Gefahr, „betriebsblind“ zu agieren. Es fehlt dann meist an kreativen externen Impulsen und vor allem am Zugang zu anderen Netzwerken und Expert_innen. Es ist essentiell für den Aufbau von digitalen „Ökosystemen“, Kontakte, Ideen und Reputation über neue externe Köpfe „einzukaufen“, d.h. erfolgreich zu integrieren.

Innovation Management, Corporate IT, Produktentwicklung, Corporate Venture- und Beteiligungsmanagement sowie Marketing sind Bereiche, in denen intern geeignete Kandidat_innen identifiziert werden können. Extern können diese über Startups, Venture Capital Firmen, Strategie- und IT-Beratungen oder auch über Softwareunternehmen rekrutiert werden.

Die Bekanntheit und Reputation einzelner Personen kann helfen, dem Digital Lab in der Anfangs- und Anschubphase den richtigen Drive und Authentizität zu verleihen. Allerdings sollten Unternehmen darauf achten, auch die interne Perspektive im Management-Team abzudecken. Sonst kann sich die Rückführung von Innovationen in die unternehmenseigenen Prozesse schwergängig gestalten und veritable Akzeptanz- und Verständigungsschwierigkeiten hervorrufen. Es muss sichergestellt werden, dass auch die Unternehmenskultur und DNA im Digital Lab präsent bleibt, um dieses nicht als „Remote Lab“ irgendwann komplett abzukoppeln; es sei denn, dies wäre strategisch gewünscht.

► **Business Planung für ein Digital Lab – Quadratur des Kreises?**

Neben der Vielzahl an planerischen und operativen Aufgaben, sollte das Management-Team eines Corporate Digital Labs auch seine strategischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten gegenüber Vorstand, Aufsichtsrat oder Executive Committee im Blick behalten. Denn nur wenn der Business Plan auf soliden Füßen steht und die Rückendeckung seitens des Top-Managements gesichert ist, lassen sich Corporate Digital Labs langfristig zum Erfolg führen und als „feste Institution“ betreiben. Eine der zentralen Herausforderungen besteht darin, vor der Gründung eines Corporate Digital Labs die Ziele und Kennzahlen festzulegen, nach denen der Erfolg der Aktivitäten gemessen und entsprechende Budgets bereitgestellt werden können. So gelingt es in Hype-Phasen meist relativ einfach, eine Anschubfinanzierung bewilligt zu bekommen. Eine Anschlussfinanzierung nach zwei Jahren zu gewinnen, ist meist deutlich schwerer, wenn vorab kein detaillierter Business-Plan erstellt wurde und nicht klar definiert ist, welchen Wertbeitrag das Digital Lab liefern soll und wie dieser quantifiziert werden kann. Hier liegen noch wenig belastbare Kennzahlen und Benchmarks vor, so dass eine individuelle Standortbestimmung die beste Herangehensweise ist. Diese sollte sich zudem nach Art des Digital Labs richten (Accelerator versus Innovation Lab).

Als mögliche Messgrößen kommen in Frage:

- *Anzahl initiiertes Projekte/Produktideen (ggf. mit Genehmigung zum Markteintritt [Go-to-Market Approval])*
- *Anzahl abgeschlossener Machbarkeitsnachweise (Proof of Concepts)/entwickelter Prototypen*

- Anzahl neu entwickelter Geschäftsmodelle/Business Pläne
- Anzahl an gecochten/gescreenten Startups (Accelerator)
- Anzahl eigens gegründeter/mitgegründeter Startups
- Anzahl Beteiligungen/Co-Investments an externen Startups
- Bewertung des Portfolios, der Startups
- Anzahl an Events
- Anzahl Trainings/Workshops nach internen Teilnehmer_innen
- Anzahl oder Qualität der (neu akquirierten) Partner
- Anteil Digital-Geschäft am Umsatz und Wachstum Digital-Geschäft gegenüber Vorjahr

Um die Zustimmung auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene langfristig zu sichern sowie das Verständnis für die positiven Auswirkungen auf Unternehmensebene zu schaffen, ist es neben den messbaren Erfolgen ebenso wichtig, die verschiedenen Aktivitäten des Corporate Digital Labs erlebbar zu machen, d.h. sie zu dokumentieren und zu visualisieren. So kann es sich etwa als sinnvoll erweisen, das Senior Management-Team zu ausgewählten Veranstaltungen ins Digital Lab einzuladen, einen jährlichen Geschäftsbericht zu erstellen sowie die verschiedenen Veranstaltungen in Bild und Video festzuhalten. So lassen sich Ergebnisse, Arbeitsatmosphäre und Stimmen der Partner und internen Mitarbeiter_innen einfangen und entsprechend kommunizieren. Das unternehmensinterne „Storytelling“ ist entscheidend, um die Bekanntheit und Akzeptanz des Digital Labs langfristig zu sichern. Zudem ist es wichtig, möglichst viele interne Mitarbeiter- und Manager_innen in die Aktivitäten des Digital Labs einzubinden, um in schwierigen Zeiten die notwendige Unterstützung und Befürworter_innen zu haben.

► Empfehlungen und Best Practices

Neben einem Management-Team mit Startup-Erfahrung bzw. Venture Capital-Background muss vor allem der Mix an Personen im Digital Lab richtig austariert sein. Hier sollten sich zu ungefähr gleichen Anteilen Mitarbeiter_innen aus den unternehmensinternen Fachabteilungen, Software-Entwickler-, IT-Architekt- und Produkt-Designer_innen wiederfinden. Zudem sollten CEOs darauf achten, dass der oder die unternehmensinterne IT-Chef_in

(Chief Information Officer, CIO) mit von der Partie ist und dem Digital Lab eine entsprechende „Digital Infrastructure Plattform“ zur Verfügung stellt. Unbedingt zu vermeiden ist, dass die jeweiligen Projektteams ihre Prototypen und Apps auf unterschiedlichen IT-Plattformen entwickeln und betreiben – sonst kann die spätere Integration in die Unternehmensprozesse und das IT-Backend zu einer mühsamen Angelegenheit werden. Neben dem offenen Ansatz, der den Wissensaustausch mit externen Partnern unterstützt und ein nachhaltiges „Ökosystem“ aufbaut, sollte zudem eine enge Verzahnung mit den anderen Digitalisierungsinitiativen im Unternehmen gewährleistet sein. Das Digital Lab muss als integraler Bestandteil der Digital-Strategie begriffen werden.

Für eine langfristige Planung und Finanzierung des Digital Lab brauchen CEOs ähnlich wie Venture Capital-Finanziers vor allem eines: Geduld. Innerhalb von ein paar Monaten sind hier keine substantiellen Ergebnisse zu erwarten. Echte Innovationen brauchen Zeit und kommen nicht auf Knopfdruck. Das heißt für CEO, CIO und CDO (Chief Digital Officer) auch, die Erwartungshaltung im Konzern und gegenüber den Aktionären richtig zu setzen und zu managen. Sind hier erst einmal die falschen Signale oder überzogene Erwartungen gesetzt, können diese meist nicht wieder eingefangen werden. Ein Vergleich mit dem Venture Capital-Business verdeutlicht es: hier entfallen auf zehn Investments fünf Totalausfälle, drei Investments entwickeln sich durchschnittlich und nur zwei Projekte liefern über Akquisition oder IPO die Rendite für das Gesamtportfolio. Es liegt in der Natur der Sache, dass man zu Beginn eben nicht weiß, welches die beiden Top-Performer sind. Hier braucht es mitunter einen langen Atem, der sich aber oft auszahlt.

Glossar

Digital Lab	Kompetenzzentrum zur Entwicklung digitaler Produktideen und Geschäftsmodelle
MVP	Minimum Viable Produkt, minimal funktionsfähiges Produkt
API-Economy	Application Programming Interface, Markt zum Austausch von Daten über Programmierschnittstellen (APIs)
Design-Thinking	Problemlösungsansatz zum interdisziplinären, kreativen Arbeiten
Remote Lab	Labor, in dem Experimente nicht physisch vor Ort durchgeführt werden, sondern virtuell
IPO	Initial Public Offering, erstes öffentliches Angebot einer Aktie

Über die Autoren:

Thorsten Ramus ist Investment-Manager bei Invest-Impuls, dem Beteiligungsfonds der hannoverimpuls GmbH. Darüber hinaus begleitet er gerade den Aufbau eines Seed-Accelerator Programms in Niedersachsen.

Dr. Carlo Velten ist Senior Analyst und Vorstandsvorsitzender der Crisp Research AG, er ist stellvertretender Sprecher des Managerkreises und leitet die Arbeitsgruppe Digitale Wirtschaft und Gesellschaft des Managerkreises.

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autoren in eigener Verantwortung vorgenommen worden und geben ausschließlich ihre persönliche Meinung wieder.