

WIR MACHEN EIN LAB!

Neue Kompetenzen aufbauen, sich von innen transformieren, anstatt von außen transformiert zu werden, Effizienzen heben, neue Kunden und Märkte erschließen, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Plattformanbieter sein, kein Zulieferer und bloß keine Commodity. Eine stetig wachsende Anzahl Unternehmen hat für diese Herausforderungen den Weg gewählt, eine neue Innovationseinheit aufzubauen. Welche Faktoren aber entscheiden über Erfolg und Misserfolg, und wie setzt man ein Versuchslabor solide auf?

Text: **Jonas Krauspe**; Illustration: **Next Industry**

J

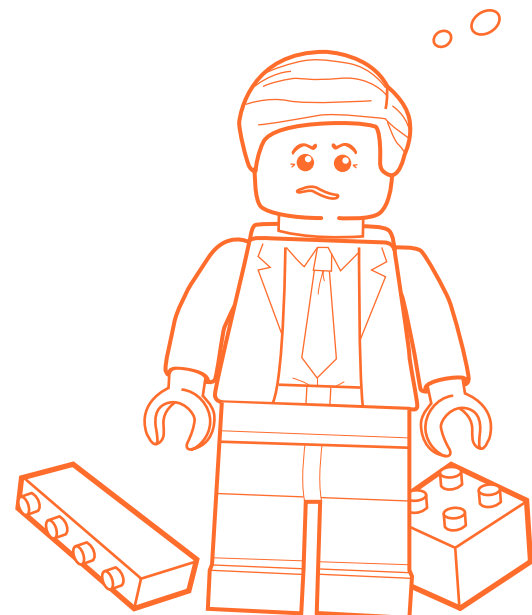
„Jedes Unternehmen ist ein Softwareunternehmen“, wiederholte Satya Nadella, CEO von Microsoft, auf einer Digitalkonferenz vor einigen Monaten.

Unabhängig von Branche, Produkt oder Dienstleistung – Software wird in jedem Teil der Wertschöpfung eingesetzt, vom Rohstoffeinkauf bis zur Serviceabwicklung.

Viele Unternehmen werden von dieser Zuschreibung, ein Softwareunternehmen zu sein, überrascht. Was bedeutet das, wie gehen wir damit um und vor allem: Wie fangen wir damit an?

Eine stetig wachsende Anzahl Unternehmen hat für diese Herausforderungen den Weg gewählt, eine neue Innovationseinheit aufzubauen.

Sie werden gerne als „Innovation Lab“ oder „Digital Lab“ bezeichnet und oft mit Eigennamen mit Bezug zum Unternehmen oder zur Branche versehen. Das Heizungsunternehmen hat einen „Innovation Boiler“, das Pharmaunternehmen den „CoLaborator“. Ein Innovation Lab ist aber zuallererst eines: Das Eingeständnis, dass die notwendigen oder gewünschten Innovationen im Kern des Unternehmens bisher nicht entstehen oder entdeckt werden konnten.



Wenn man will, dass die Dinge sich ändern, muss man sie auch anders machen. Und am Ende dieses Gedankengangs steht dann die Lösung: „Wir machen ein Lab auf.“

GUTE GRÜNDE UND EIN SCHLECHTER

Zu den guten Argumenten, warum eine solche neue Einheit ein wichtiger Baustein der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sein kann, kommen wir später. Der schlechte Grund zuerst: Weil es die anderen auch machen.

Solchen Labs fehlt der Kern, der Antrieb, die aktive und wiederholte Unterstützung durch die Unternehmensführung, sie können nur scheitern. Die Motivation muss aus dem Unternehmen, aus dem Geschäft heraus kommen, und dort muss sie fortwährend untermauert und in Taten umgesetzt werden – sonst finden die schlaun Köpfe und ihre guten Ideen keinen Anschluss. Die zugesagte Unterstützung durch das Management bleibt aus, Ressourcen fehlen und selbst der motivierteste Lab-Mitarbeiter wird nicht lange auf diesem verlorenen Posten ausharren wollen.

Einen triftigen guten Grund hatten wir bereits angesprochen: Die Innovationen, die aus dem Kerngeschäft des Unternehmens – möglicherweise aus einer Organisationseinheit mit „Innovation“ oder „Forschung und Entwicklung“ im Namen – hervortreten, ermöglichen keine Sprünge, ein stetiges Treppensteigen beschreibt es wohl treffender.

Der Wettbewerb, der vormals aus anderen regionalen und globalen Anbietern gleicher Bauart bestand, wird auf einmal durch Plattformen oder Startups ergänzt, die alles anders machen und damit erfolgreich sind! Keine Vertriebsgebiete, keine Legacy-IT, stattdessen hunderte Softwareentwickler und Produktlaunches im Wochentakt statt einmal im Jahr.

FIKTIVER PROJEKT-FAHRPLAN:

ZIEL:

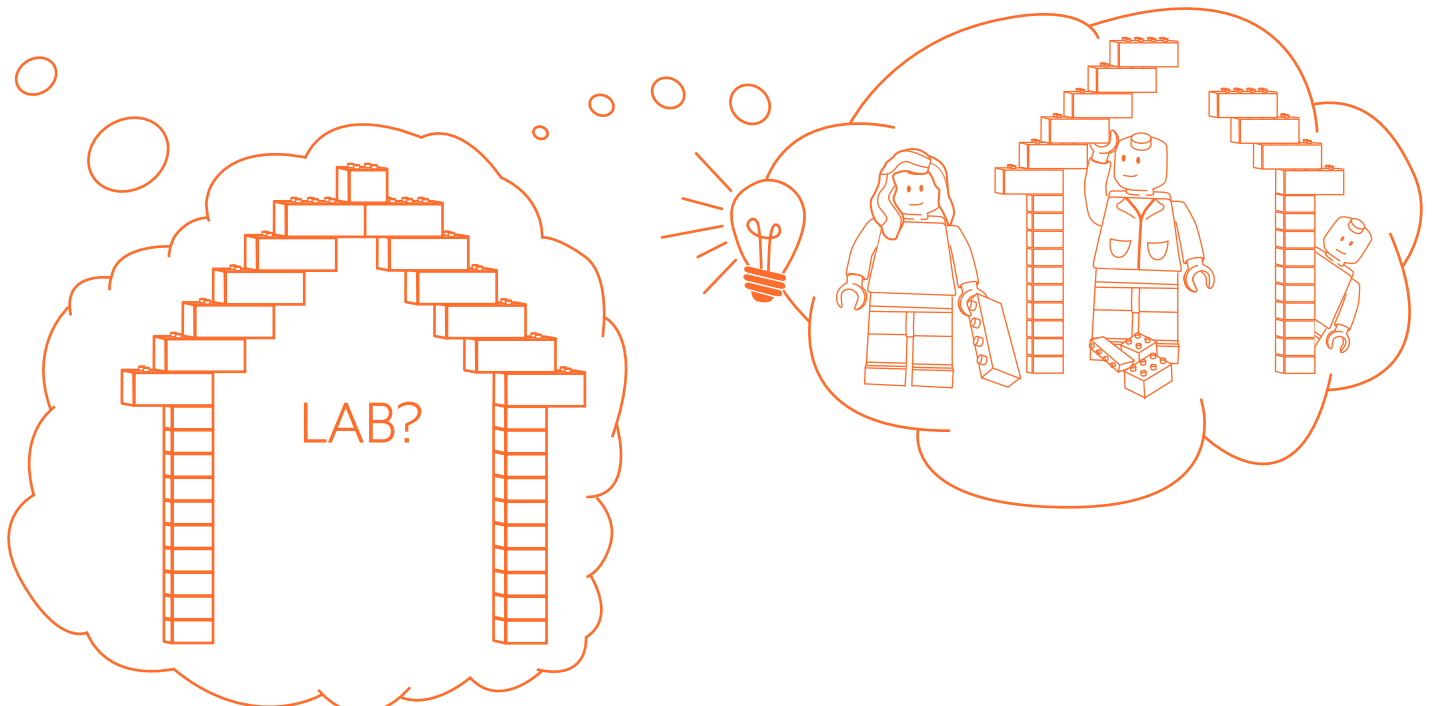
INTEGRATION EINES AI-CHATBOTS ZUR AUTOMATISCHEN BEANTWORTUNG UND VORSORTIERUNG VON SERVICEANFRAGEN.

Auch die möglichen Partner ändern sich. Der beste Anbieter einer Dienstleistung mag vor zehn Jahren noch der mit der größten globalen Verfügbarkeit gewesen sein, z. B. eine global operierende Bank mit starker Marke und vielen Standorten, doch 2020 können ganz andere Kompetenzen – etwa betrugssichere Transaktionen innerhalb von Millisekunden – einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten.

Etablierte und neue Unternehmen sprechen oft nicht die gleiche Sprache. Ein Lab kann als druckausgleichende Luftschleuse zwischen diesen Welten vermitteln. Es steht selbst für die aktive Suche nach neuartigen Partnerschaften und kann im Gegenzug das Unternehmen dazu befähigen, eigene Ressourcen, die es für Startups als Partner hochattraktiv machen könnten, zu identifizieren und zu aktivieren.

Ein Lab kann auch als Signal an den Kapitalmarkt, als Bestandteil des Employer Brandings und als neues Angebot für attraktive Talente dienen. Dies sollte zwar nie die primäre Motivation sein, dennoch spielt auch sie eine Rolle.

Labs arbeiten anders, benötigen andere Kompetenzen und können so einem Digital Native eine attraktive Arbeitsumgebung bieten als das klassische Einzelbüro im Obergeschoss der Fabrik.



ZEIT-PLAN:

ANALYSE DER TOP 20 SERVICE-ANFRAGEN BIS 13.03.

IDENTIFIKATION VON DIENSTLEISTERN BIS 19.03.

VOM VALLEY IN DIE WELT

Die ersten bekannten Innovation Labs in ihrer heutigen Form entstanden in Kalifornien. Xerox PARC (Palo Alto Research Center) wurde 1970 als Antwort auf den im Stammgeschäft drohenden Wettbewerb aus Japan gegründet, um an neuen Ideen und Technologien zu forschen. Diese konnte Xerox leider nicht selbst gewinnbringend einsetzen, aber sie legten den Grundstein für den Erfolg mehrerer weiterer Silicon-Valley-Schwergewichte. Nicht zuletzt Apple, das dank Steve Jobs Besuch des Xerox PARC einen Strategiewechsel zur grafischen Benutzeroberfläche vollzog und mit dieser zu ... naja Sie wissen schon, Apple eben.

In den letzten Jahren haben selbst um permanente Innovation herum gebaute Unternehmen wie Google sich mit Organisationseinheiten ausgestattet, die den Blick weiter in die Zukunft werfen sollen. Google X soll nur an „10X-Ideen“ arbeiten, die also ein Problem zehnmal besser lösen und nicht nur 10 Prozent besser.

In Deutschland entstand seit ca. 2010 eine Vielzahl von Innovation Labs, zuerst in DAX30-Konzernen, später auch in Familienunternehmen und im Mittel-

stand. Waren es 2016 noch ca. 60 von Unternehmen betriebene Labs, dürfte diese Zahl bis Ende 2020 auf weit über 200 ansteigen.

DIE KERNFRAGEN AN DAS MANAGEMENT

Nachdem wir die „Warum“-Frage beantwortet haben, klären wir mit einer Reihe Fragen ans Management die „Wie“-Frage – den Aufbau. Die Fragen sind dabei für alle Unternehmen ähnlich, die Antworten spezifizieren dann das Lab für genau dieses Unternehmen.

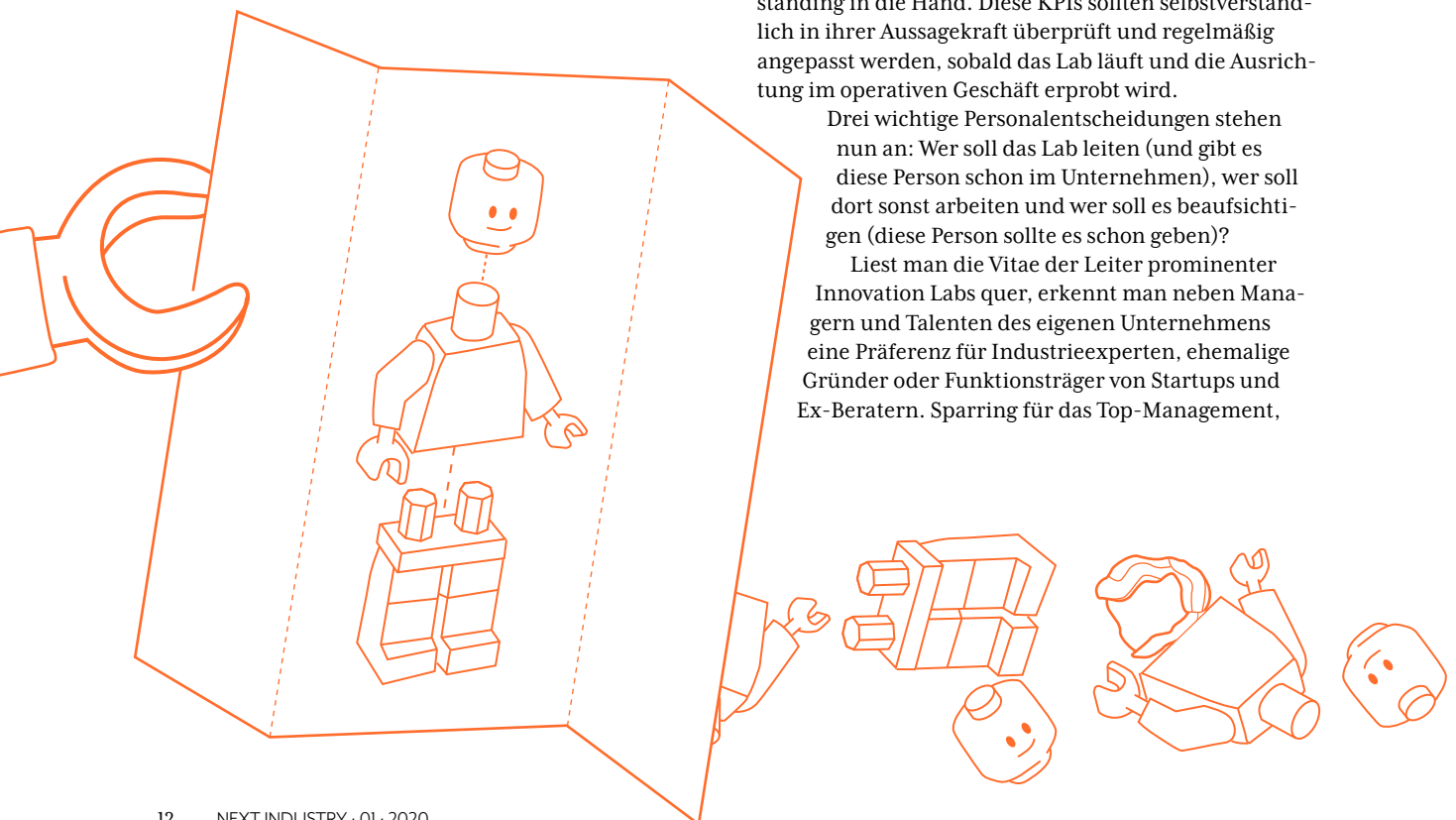
Die erste Frage betrifft die Ausrichtung: Was soll das Lab erreichen? Weit in die Zukunft schauen? Neue Partner identifizieren, neue Konzepte austüfteln, eigene Produkte entwickeln, dann ausgründen und am Risikokapitalmarkt finanzieren? Oder nach innen gekehrt auf Zuruf Lösungen für interne Probleme finden? Die Antwort auf diese Fragen beeinflusst alle Folgefragen.

„Innovation“ reicht nicht. Die Antwort will durchdacht, präzise ausformuliert und vom Top-Management ausgesprochen werden.

Die nächste Frage betrifft die Definition von „Erfolg“: Woran soll das Lab gemessen werden? Umsatz aus neuen Produkten, Erwähnung in der Presse, Net Promoter Score im eigenen Unternehmen? Ein reduzierter, aber aussagekräftiger Satz KPIs gibt dem Management und der Lab-Leitung ein erstes Memorandum of Understanding in die Hand. Diese KPIs sollten selbstverständlich in ihrer Aussagekraft überprüft und regelmäßig angepasst werden, sobald das Lab läuft und die Ausrichtung im operativen Geschäft erprobt wird.

Drei wichtige Personalentscheidungen stehen nun an: Wer soll das Lab leiten (und gibt es diese Person schon im Unternehmen), wer soll dort sonst arbeiten und wer soll es beaufsichtigen (diese Person sollte es schon geben)?

Liest man die Vitae der Leiter prominenter Innovation Labs quer, erkennt man neben Managern und Talenten des eigenen Unternehmens eine Präferenz für Industrieexperten, ehemalige Gründer oder Funktionsträger von Startups und Ex-Beratern. Sparring für das Top-Management,



ENTSCHEIDUNG FÜR
DIENSTLEISTER BIS 29.03.

ENTWICKLUNG VON
LOGIKBÄUMEN FÜR TOP
20 SERVICEANFRAGEN
BIS 02.04.

EINBLENDUNG DES CHATBOTS
AUF SERVICESEITE FÜR 10 % DER
SEITENBESUCHER IN KALENDER-
WOCHE 24

UMSETZUNG DURCH
DIENSTLEISTER BIS 13.05.

INTERNER TEST
BIS 30.05.

UMSETZUNG ÄNDERUNGEN
BIS 07.06.

Stakeholder Management nach innen und außen, selbstverständlich selbst am Puls der Zeit, geübt im Steuern von Teams und Dienstleistern – ein gefragtes Profil. Umso wichtiger ist es, der Zielperson einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten, was in vielen Fällen etwas anderes bedeutet als ein Dienstwagen. Echte Gestaltungsfreiheit und die Chance, große Ideen zu verwirklichen, sollten die Position auszeichnen.

Gesteuert werden sollte das Lab im Idealfall direkt aus dem Top-Management. Egal wo die Idee des Labs herkommt, Innovation ist Chefsache und ein unternehmensweit ausgerichtetes Lab kann man nicht gut aus der dritten Führungsebene steuern. Gleichzeitig signalisiert die hohe, direkte Aufhängung – am besten am CEO, meinestwegen eine Ebene darunter, aber nicht tiefer! – sowohl dem Lab-Team als auch den anderen Stakeholdern des Unternehmens die Bedeutung der Einheit und lädt z. B. Hüter von unternehmenseigenen Ressourcen zur Kooperation ein.

DIE RICHTIGE TEAMSTRUKTUR

Als direkte Konsequenz aus der Ausrichtung sollten sich die Teamstruktur und die gesuchten Fähigkeiten ergeben, und diese sie sollten zueinander passen: Eigenständige Entwicklung von digitalen Produkten ist mit drei FTE (full time equivalent) nicht zu machen. Die Steuerung eines externen Entwicklerteams ist schon realistischer, dann muss aber mindestens ein Teammitglied Erfahrung als Product Owner oder einen vergleichbaren Erfahrungshorizont haben. Soll das Lab in einer technisch komplexen oder stark regulierten Industrie operieren, sollte ein entsprechender Experte Teil des Teams sein oder zumindest mit dieser Expertise zur Verfügung stehen. Im Team, in-house oder extern – irgendwo müssen alle Skills sitzen, die das Innovation Lab zur Zielerreichung benötigt. Die Zusammenarbeit mit Externen ist für ein Lab oft unvermeidbar, da die notwendige Expertise möglicherweise für das Unternehmen völlig neu ist und bei entsprechender Lernkurve nicht dauerhaft benötigt wird. So sollte man z. B. erstmal einen IoT-Prototypen mit externen Experten

bauen und testen, bevor man sich auf die Suche nach einem teuren Hardware-Ingenieur macht und diesen dann doch nicht braucht.

Die Teamaufteilung beeinflusst direkt das Budget. Büros sind teuer, aber Headcount ist teurer. In den meisten Fällen empfiehlt es sich – ganz nach dem Prinzip des Prototypings – mit einem kleinen Team anzufangen und im Betrieb die präzisen Bedarfe zu identifizieren. Zum Start sind zwei bis vier FTE, die mit sehr guten Generalisten besetzt sind, eine plausible Besetzung. Spezialisten wie den IoT-Experten holt man projektweise, bis die dauerhafte Auslastung dieser Kompetenz ersichtlich ist.

In den meisten Fällen empfiehlt es sich – ganz nach dem Prinzip des Rapid Prototypings – mit einem kleinen Team anzufangen und im Betrieb den präzisen Bedarf zu identifizieren.

AUSSERGEWÖHNLICH UND PROFAN

Ziele vereinbart, Büro oder Co-Working-Space in Berlin (wo statistisch die absolute Mehrheit aller in Deutschland ansässigen Innovation Labs sitzt) – und jetzt?

Zuerst sollte das Lab, falls nicht schon geschehen, seine Strategie für die nächsten 12-24 Monate entwickeln und mit der Unternehmensstrategie abgleichen oder direkt aus dieser heraus ableiten. Als nächstes sollte ein Backlog von Ideen angelegt werden. Diese können bereits seit Jahren in der Schublade eines Abteilungsleiters schlummern oder dem gerade rekrutierten Lab-Mitglied im Bewerbungsgespräch herausgerutscht sein. Aufschreiben!

Parallel dazu entwickelt die Leitung des Innovation Labs in Abstimmung mit dem Top-Management ein Bewertungsraster für Ideen, Projekte und jeglichen Output. Dieses ist in mehreren Detailstufen aufgebaut und sollte einem Advisory Board, dem Top-Management oder einem ähnlichen Steuerungskreis ermöglichen, Ideen in verschiedenen Reifegraden schnell und dennoch umfassend zu bewerten. Die erste Stufe kann z. B. aus „Passt zur Strategie ja/nein“, „ist plausible Lösung für reales Problem ja/nein“ und „mindestens ein Lab-Mitglied und ein Mitarbeiter eines relevanten Fachbereichs ist an Umsetzung interessiert ja/nein“ bestehen. Weitere Ausbaustufen enthalten Einschätzungen zur Umsetzbarkeit, benötigten Ressourcen, Innovationsgrad, erforderlichen Budgets und Plausibilität des Entwicklungsplans.

INNOVATION

ANALYSE UND ITERATION
BIS 30.06.

RESSOURCEN:
0,4 FTE INNOVATION MANAGER (LAB-MITGLIED)
0,2 FTE INNOVATION LAB LEAD
0,2 FTE SERVICE-MITARBEITER
0,05 FTE SERVICE-LEITER
BEREITSTELLUNG SERVICE-WEBSITE FÜR TEST
(INKL. UMSETZUNG – INTERN ODER
WEBSITE-DIENSTLEISTER)
EXTERNER DIENSTLEISTER: AI CHATBOT

BUDGET: 25.000 €

Auch dieses Bewertungsraster ist ein lebendes Produkt. Sollten für gut befundene Ideen regelmäßig an mangelnder Unterstützung aus der Kernorganisation scheitern, so sollte der Grund analysiert und gegebenenfalls als Kriterium aufgenommen werden. Dann beginnt die eigentliche Arbeit:

Das Lab sichtet das Backlog, erweitert es um eigene Ideen, trifft eine erste Priorisierung, schreibt Kurzkonzepte, diskutiert diese, verbessert sie, präsentiert sie interessierten und anderen Stakeholdern – und erhält, wenn es gut läuft, nach kurzer Zeit das „Go“ für die erste Umsetzung. Ziel, Zeitplan, Ressourcen und Budget eines solchen Piloten sind in der obigen Grafik anhand eines fiktiven Beispiels veranschaulicht.

KEIN LAB STARTET PERFEKT

Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Innovation Labs basiert dabei auf dem Gewöhnlichen und dem Außergewöhnlichen. Klare Ziele, gute Kommunikation und Kontakte in die Organisation, Qualität der Arbeitsergebnisse sind für jede Organisationseinheit wichtig. Die Zuverlässigkeit eines Labs ist auch ein tragendes Element für sein internes Marketing.

Kontakte in die Technologie-Szene, Kenntnisse der neuesten Software-Trends und die Kreativität, Dinge

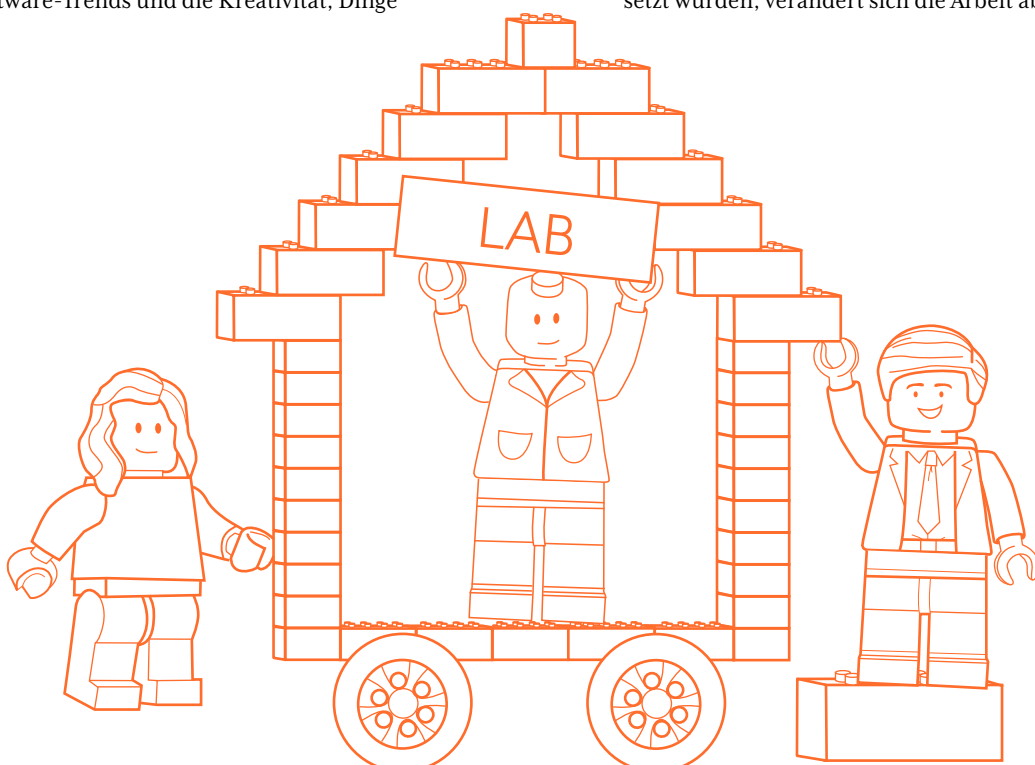
neu zu denken, gepaart mit Schnelligkeit und Umsetzungsstärke: Diese Eigenschaften sind bis zur Einführung eines Labs in vielen Unternehmen entweder unbesetzt, werden nur informell gelebt oder sind auf verschiedene Einheiten verteilt.

Für das Lab sind sie die Erfolgsfaktoren, die den Unterschied zwischen „ganz nett“ und „die Zukunft dieses Unternehmens“ ausmachen können.

Viele Labs transformieren auf dem Weg, das Unternehmen zu transformieren, zunächst sich selbst. Sinkender Umsatz oder Wettbewerbsdruck führen nicht selten zu einem fatalen Fokus auf „Quick Wins“, vormals extern zugekaufte Dienstleistungen werden durch intern erbrachte Leistungen ersetzt, nach einem Fehlschlag werden Partnerprojekte statt Eigenentwicklungen priorisiert. Das ist normal, kein Lab ist von Anfang an perfekt oder existiert in einem Vakuum.

Diese Veränderung sollte jedoch im Angesicht der ursprünglichen Motivation und der Erreichbarkeit der gesetzten Ziele vollzogen werden. Wenn die Ziele immer noch wie vor richtig sind, können neue Wege dorthin führen. Die Weiterentwicklung des Labs ist ein eigenes Ziel und Teil des Konzepts!

Wenn ein Unternehmen und sein Lab das richtige Rezept gefunden haben und die ersten Projekte umgesetzt wurden, verändert sich die Arbeit abermals. Ein



»Weiterentwicklung ist Ziel und Teil des Konzepts.«

erfolgreicher Pilot führt zur Umsetzung in voller Größe. Das Lab sollte nicht maximal beratend für ausgereifte Produkte zur Verfügung stehen – diese Kapazität wird für die Identifikation und Erprobung der nächsten Ideen benötigt. Ein geglücktes Experiment braucht also eine neue Heimat. Häufig ergibt sich diese organisch aus dem Inhalt – so könnte z. B. der Service-Chatbot plausibel im Service aufgehängt und für eine begrenzte Zeit von einem der Lab-Mitglieder betreut werden, bis die Prozesse dort laufen.

Gibt es keine natürliche Aufhängung, sollten Lab und Management über eine neue Organisationseinheit oder gar eine Ausgründung nachdenken. Falls das federführende Lab-Mitglied diese Bewegung mitmachen soll und will, darf auch schon nach dem nächsten Talent gesucht werden.

DAS TOP-MANAGEMENT

Es gibt viele Details, die man beim Bau und Betrieb eines Labs beachten sollte und Labs sind so unterschiedlich wie die Unternehmen, die sie beherbergen. Falls Sie bereits ein Lab betreiben, wissen Sie das. Falls nicht, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

1. Welchen Herausforderungen ist mein Unternehmen in den kommenden zwei Jahren ausgesetzt?
2. Wie bewältigt mein Unternehmen diese Herausforderungen aktuell?
3. Decken die Fähigkeiten meines aktuellen Teams diese Herausforderungen ab?

Wenn die Antwort auf die beiden letzten Fragen „nicht vollständig“ oder ähnlich lautet, sollten Sie nach den Gründen forschen. Scheinen sie mit einem Lab lös- oder zumindest formbar, suchen Sie einen Manager, Mitarbeiter oder Dienstleister, dem Sie die detaillierte Ausarbeitung zutrauen.

Fangen Sie an, bleiben Sie dran. Die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens braucht neue Ideen. Ein gut aufgesetztes und ausgestattetes Innovation Lab mit der richtigen Besetzung ist der ideale Ort, um diese Ideen zum Leben zu erwecken. ◀



Hier gelangen Sie zur Auto-
responseite von Jonas Krauspe
mit zahlreichen weiteren
Empfehlungen.



Jonas Krauspe

... hat die klassische Eskalationsspirale durchlaufen: BWL-Studium, Unternehmensberatung, Burn-Out, Freelance, ein paar Startup-Versuche. Kann nicht programmieren, dafür hacken. Vollblutnerd. Versteht Digitalisierung, Technologie, Prototypen und schnelle Umsetzung. Hat vier Labs aufgebaut und dort auch Projekte durchgeführt.

MEHR DAZU

Jonas Krauspe ist Freelance-Berater bei
www.comatch.com

Persönlich treffen Sie ihn auf der **hub.berlin** in der Station Berlin am 1./2. April 2020. Infos und Kontakt auch unter:
www.jonaskrauspe.de