
D.5 Innovation im Mittelstand – Start-Ups als Vermittler alternativer Methoden

Peter Döppler¹, Michael Kruppa²

¹ *WITTENSTEIN SE*

² *Stereobytes GbR*

1 Einleitung

Die deutsche Unternehmenslandschaft gerät immer mehr unter Innovationsdruck. Das Voranschreiten von Digitalisierung und Digitaler Transformation sowie die damit einhergehenden Veränderungen von Dienstleistungen, Produkten und Geschäftsmodellen kann auch vom produzierenden Mittelstand nicht länger ignoriert werden (vgl. Seegy & Gleich, 2012). Dem Innovationsgedanken steht allerdings der große wirtschaftliche Erfolg des deutschen Mittelstands entgegen. Um Innovation in neue Bahnen zu lenken, arbeiten immer mehr große Unternehmen mit Start-Ups zusammen, oder gründen eigene Inkubatoren. Der Mittelstand hat sich dieser Vorgehensweise bislang noch nicht in nennenswertem Umfang angenommen. Dieser Beitrag soll erste Versuche diesbezüglich darstellen.

2 Innovation, Innovators Dilemma und Innovationsparadox

Unter Innovation ist im Unternehmenskontext die Neuartigkeit oder Neuheit von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen in all ihren Phasen (Ideengewinnung, -umsetzung, Markt-/Organisationseinführung) zu verstehen (vgl. Vahs & Burmester, 1999). Der deutsche Mittelstand, gekennzeichnet in nicht unerheblichem Maße durch sogenannte ‚Hidden Champions‘, ist erwiesenermaßen zu Innovationen fähig. Für diese, oftmals evolutionär stattfindend, sind Unternehmen perfekt ausgestattet. Erheblichen Erfolg versprechend und mit einem großen Skaleneffekt versehen sind allerdings disruptive Innovationen, welche mit den bisherigen Produkten und Geschäftsfeldern nichts oder nur sehr wenig zu tun haben. Hier stößt der Mittelstand an seine Grenzen. Das Aufeinandertreffen von evolutionärer und disruptiver Innovation wird als ‚Innovators Dilemma‘ bezeichnet (Christensen et. al., 2015). Ein weiterer Effekt des wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmen ist das Innovationsparadox. Aufgrund hervorragender Produktverkäufe sowie sehr guter Umsatzzahlen sehen die Unternehmen nicht die Notwendigkeit zu innovieren (vgl. Deloitte, 2005, Davila & Epstein, 2014).

3 Innovation in Unternehmen

3.1 Innovation in mittelständischen Unternehmen

Jedes Unternehmen muss sich im Laufe seiner Existenz mit ‚Innovation‘ auseinandergesetzt haben. Gerade der Mittelstand hat seine Exzellenz in einem reifen Marktumfeld bewiesen. Seine Organisation ist für ein evolutionäres Innovationsmanagement sehr gut ausgerüstet und hat seine Prozesse diesbezüglich perfektioniert (vgl. Moore, 2007). Dabei muss allerdings bei Neuheiten nicht nur der eigentliche, funktionale Kern eines Produktes berücksichtigt werden, sondern auch das unternehmerische sowie organisationale Umfeld. Dadurch werden viel Energie und Ressourcen in eigentlich ‚produkt-irrelevante‘ Themenfelder investiert. Gelegentliche Ausflüge, die den Anschein von Veränderungen im Innovationsmanagement haben, z. B. Open Innovation (vgl. Antons et. al., 2012), sind jedoch in der gleichen Handlungsweise zu verorten. Letztlich findet dabei nur ein Outsourcing von wenigen Prozessschritten zur Entwicklung einer Neuheit statt.

3.2 Innovation bei Start-Ups

Start-Ups befinden sich in einer völlig anderen Lage als gestandene Unternehmen mit etablierten Geschäftsmodellen. Sie haben in der Regel zu Beginn ihrer Tätigkeit nur geringe oder keine Einnahmen, denen verhältnismäßig hohe Ausgaben gegenüberstehen. Dadurch entsteht ein hoher Druck, möglichst schnell ein funktionierendes Geschäftsmodell zu entwickeln.

Dieser Druck bedingt eine starke Kreativität bei der ‚Erfindung‘ neuer Revenue-Streams, damit das Start-Up überleben kann. Von den Mitarbeitern wird also ein hohes Maß an Kreativität und Engagement erwartet, für das sie mit einem sehr flexiblen Arbeitsumfeld entlohnt werden. In diesem Umfeld können gute Ideen in der Regel besser entstehen und umgesetzt werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass gute Ideen in einem Sumpf von Prozessen und Hierarchien stecken bleiben ist gering, da diese Strukturen noch gar nicht existieren.

Die Geschwindigkeit, mit der Innovation ‚auf die Straße gebracht wird‘, erhöht sich durch die konsequente Anwendung agiler Methoden zusätzlich. Anders als in reifen Unternehmen, die sich erst mühsam in eine agile Organisation transformieren müssen (und damit auch häufig genug scheitern), haben Start-Ups die Freiheit, direkt mit einer agilen Organisation zu starten. Mitarbeiter in einem Start-Up haben keine Probleme gegenüber agilen Organisationsformen und werden diese eher unterstützen als ausbremsen.

3.3 Come-together – Hackathons für Start-Ups und Unternehmen

Wie können erfolgreiche Unternehmen also dem Innovators-Dilemma (vgl. Christensen et. al., 2015) entkommen und sich zu neuen Ufern aufmachen? Häufig wird der Versuch gemacht, dies aus der Organisation heraus selbst zu meistern. Wie oben dargestellt scheitern diese Versuche jedoch allzu oft an den Rahmenbedingungen der reifen Unternehmen.

Es führt somit kein Weg an externen Impulsen vorbei. Dabei sollten diese aus einer Richtung kommen, die gänzlich anders tickt: dem Start-Up-Umfeld. Eine der vielen Möglichkeiten, die sich als besonders erfolgreich erwiesen hat, die Welten miteinander zu verbinden, ist das Hackathon-Format (24 oder 48 Stunden intensive Zusammenarbeit mit dem Ziel, verwertbare Ergebnisse zu produzieren). Ein Unternehmen lädt mehrere Start-Ups zu sich ein und arbeitet gemeinsam an Problemen und Prototypen. Das Format hat drei wesentliche Zielstellungen:

- Motivation und Befähigung der Mitarbeiter, auch außerhalb bekannter und limitierender Strukturen zu denken und handeln
- Entwicklung von Prototypen, die einen potentiellen Wert für das Unternehmen darstellen
- Motivation und Befähigung zur Zusammenarbeit mit Start-Ups

Die haptischen Ergebnisse des Hackathons stellen einen Wert dar, viel größer ist allerdings das Entdecken und Schätzen der völlig fremden Welt der Start-Ups.

3.4 Akzeptanz der Methodenvermittlung

Das beschriebene Hackathon-Format wurde mehrfach sehr erfolgreich mit unterschiedlichen Start-Ups und Unternehmen durchgeführt. So kamen beim ersten Hackathon z.B. Start-Ups aus den Bereichen „Hands Free Interfaces“, „Big Data Analytics“ und „Industrie 4.0 Prozessentwicklung“ mit einem global agierenden Hersteller von Schüttgutanlagen zusammen. Niemand konnte im Voraus ahnen, welche gemeinsamen Themen in dieser Konstellation entstehen würden. Dass im Rahmen des Hackathons nicht nur drei sehr interessante Prototypen entstehen würden, sondern darüber hinaus auch drei bezahlte Projekte für die beteiligten Start-Ups, war für alle Beteiligten eine sehr schöne Überraschung.

Auch wenn die Themenspektren der einzelnen Hackathons sehr unterschiedlich waren, lassen sich dennoch Muster erkennen. So begann jeder Hackathon mit einer gehörigen Portion Skepsis auf beiden Seiten. Durch die intensive Zusammenarbeit in gemischten Teams aus Start-Ups- und Unternehmensmitarbeitern wichen Vorbehalte jedoch immer in kurzer Zeit einer großen Begeisterung für die schnellen Fortschritte. Das „So haben wir das noch nie gemacht“ wurde sehr schnell zu einem „Warum

haben wir das eigentlich noch nie so gemacht?“ Die Erfahrung und Motivation dieser kurzen Zeit hat bei den Unternehmensmitarbeitern nachgewirkt und in manchen Fällen sogar zum Umdenken innerhalb der Organisationen geführt. Und die Start-Ups? Bis auf wenige Ausnahmen haben sie im Nachgang in bezahlten Projekten über lange Zeiträume mit den Unternehmen zusammengearbeitet. Damit wurden nicht nur Einnahmen generiert, sondern auch besser verstanden, wie reife Unternehmen funktionieren und wie eine Zusammenarbeit überhaupt möglich ist.

4 Ausblick

Rettet nun ein Hackathon den Mittelstand? Sicher nicht. Das ist vermutlich auch nicht wirklich nötig. Aber er ist ein möglicher Weg, zwei Welten zusammen zu bringen, die bislang nur wenig Berührungspunkte haben und doch so sehr voneinander lernen und profitieren können. Junge Start-Ups brauchen Kontakte zu etablierten Unternehmen, um das zum Überleben nötige Geld zu verdienen. Vielmehr aber brauchen die heute erfolgreichen Mittelständler die Impulse der Start-Ups, um sich durch das ‚Innovationsparadox‘ nicht die eigene Zukunft zu verbauen. Es ist viel schwieriger, sich neu zu erfinden, wenn man sehr erfolgreich ist. Die nächsten Jahre werden im Zeichen der ‚Digitalisierung‘ von vielen Mittelständlern eine Transformation verlangen, damit sie nicht auf der Strecke bleiben. Wäre es da nicht sinnvoll, gerade von denen zu lernen, die als junge Unternehmen in dieser veränderten Welt groß werden?

5 Literatur

- Antons, D., Lüttgens, D. & Piller, F. T. (2012). Open Innovation: Best Practices im Maschinen- und Anlagenbau. In: Gleich, Rauen, Russo, Wittenstein (Hrsg.). Innovationsmanagement in der Investitionsgüterindustrie treffsicher voranbringen. Frankfurt am Main: VDMA Verlag
- Christensen, C. M., Matzler, K., & von den Eichen, S. F. (2015). The Innovator’s Dilemma (2. Aufl.). München: Vahlen
- Davila, T. & Epstein, M. J. (2014). The Innovation Paradox: Why good businesses kill breakthroughs and how they can change. San Francisco: Berrett-Koehler-Publishers
- Deloitte (2005). Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth. Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Koudal/publication/257936190_Mastering_Innovation_Exploiting_Ideas_for_Profitable_Growth/links/0c960526553f0da782000000/Mastering-Innovation-Exploiting-Ideas-for-Profitable-Growth.pdf (abgerufen am: 19.07.2018)
- Moore, G. A. (2007). Darwins Erben – Warum Unternehmen nur durch Innovationen langfristig am Markt überleben. München: FinanzBuch Verlag GmbH

- Seegy, U. & Gleich, R. (2012). Dienstleistungskompetenz im Maschinen- und Anlagenbau – mit innovativen industriellen Dienstleistungen zum Erfolg. In: Gleich, Rauen, Russo, Wittenstein (Hrsg.). Innovationsmanagement in der Investitionsgüterindustrie treffsicher voranbringen. Frankfurt am Main: VDMA Verlag
- Vahs, D. & Burmester, R. (1999). Innovationsmanagement – von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag