

# Organisationale Erfolgsmuster für digitale Geschäftsmodellinnovation

Maßgeschneiderte Impulse aus der Praxis für Ihren Unternehmenserfolg

Januar 2023

**Kurzversion der Gesamtstudie  
(Management Summary)**

Kontaktieren Sie uns gerne bei Interesse an der Langversion

**IPG**  
INNOVATE · PERFORM · GROW

**Kobe  
Research &  
Consulting**

# Rationale für die Innovationsstudie hinter dieser Kurzversion

Nachdem etablierte Unternehmen seit Jahren eine digitale Transformation durchlaufen, bleiben die Erfolgsquoten bei der Innovation digitaler Geschäftsmodelle immer noch hinter den Erwartungen zurück. Wir alle wissen, dass es weniger ein Mangel an Ideen, Geld oder Fähigkeiten ist, der den Erfolg behindert, sondern vielmehr interne Reibung, oft verursacht durch ein ungünstiges organisationales Setting.

Rückmeldungen aus der Innovationsgemeinschaft offenbaren eine überraschende Wahrheit: Es ist noch immer unklar, wie eine Organisation auf Erfolg getrimmt werden kann. Das bloße Experimentieren mit einem weiteren Innovationsinstrument wird keinen Erfolg bringen, solange wir nicht verstehen, warum wir scheitern und wie wir dagegen vorgehen können.

Wir wollen verstehen, wie die organisatorischen Parameter gestaltet werden können, um Reibungsverluste zu vermeiden, mehr über die wichtigsten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren erfahren und die möglichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf Initiativen zur Innovation von Geschäftsmodellen bewerten.

Vor diesem Hintergrund befassen wir uns mit der zunehmenden Komplexität digitaler Innovationen und beziehen sowohl verschiedene **Innovationsphasen** (Discovery, Incubation und Acceleration) als auch **Innovationsschwerpunkte** (rund um das Kerngeschäft bzw. darüber hinaus) in unseren Forschungsansatz ein.

Unsere wichtigste Erkenntnis ist die **Notwendigkeit, die organisatorischen Gestaltungsparameter** an die spezifischen Anforderungen in Ihrem Unternehmen **anzupassen**. Außerdem räumen wir mit einigen tiefsitzenden Missverständnissen auf. Die Ergebnisse unserer Studie lassen sich dabei auf eine Vielzahl von Branchen und Herausforderungen übertragen.

Vielen Dank an alle Teilnehmenden der Studie.



Frank Beham



Stefan Kolb



Carsten Vollrath

Dr. Frank BEHAM  
 Professor für Digitale Transformation; Leiter des Zentrums für Digitale Transformation (ZDT) an der DHBW Stuttgart; Gründer & Geschäftsführer von Kobe Research & Consulting

frank.beham@dhbw-stuttgart.de



Dr. Stefan KOLB  
 Professor und Leiter der Studienrichtung „BWL – Digital Commerce Management“ an der DHBW Karlsruhe; Gründer & Geschäftsführer von Kobe Research & Consulting

stefan.kolb@dhbw-karlsruhe.de



Kobe Research & Consulting  
 Steinbeis-Transferzentrum / SU-2310

Carsten VOLLRATH  
 Gründer & CEO SWISS-IPG  
 c.vollrath@swiss-ipg.com

SWISS IPG PARTNERS GROUP AG (SWISS-IPG)  
 Zürich, Schweiz  
 www.SWISS-IPG.com



<b>1. Fokus dieser Studie</b>	<b>4</b>
<b>2. Zahlen und Fakten</b>	<b>6</b>
<b>3. Hintergründe zu organisationalen Parametern</b>	<b>8</b>
<b>4. Kernergebnisse zu Innovationen rund um das Kerngeschäft</b>	<b>12</b>
<b>5. Kernergebnisse zu Innovationen jenseits des Kerngeschäfts</b>	<b>17</b>
<b>6. Über uns</b>	<b>22</b>
1. Über IPG	
2. Über Kobe Research & Consulting	
3. Impressum	

- › Die digitale Transformation beschreibt eine kontinuierliche Entwicklung von Unternehmen mit dem Ziel, relevante Fähigkeiten zu entwickeln und zukunftssträchtige Technologien zu nutzen. In unserem Fall liegt ein besonderer Fokus darauf, neue digitale Geschäftsmodelle aufzubauen und Wachstum zu generieren.
- › Warum ist es immer noch unklar, aber bei weitem nicht trivial, Ihre Organisationsstruktur in diesem Kontext optimal zu konfigurieren?
- › Weil Sie mit der hohen Komplexität digitaler Geschäftsmodellinnovation konfrontiert sind. Wir beginnen unsere Umfrage mit drei Annahmen.
  - › **Organisationale Strukturen als Buzz-Word lösen keine Probleme.**  
Immer neue Trends drängen Unternehmen oft zu einem ständigen Experimentieren mit einer wachsenden Zahl von organisationalen Strukturen. *"Lasst uns ein Accelerator-Programm einrichten, ein Digi-Lab oder eine Intrapreneurship-Einheit aufbauen"*. Wir müssen aufhören, uns hinter Konzepten zu verstecken und anfangen zu verstehen, wie man organisationale Strukturen richtig konfiguriert.
  - › **Die Anforderungen unterscheiden sich je nach Innovationsphase.**  
Während die Ideenfindung von der Kreativität abhängt und das Ideen-Testing durch den Austausch mit Kunden vorangetrieben wird, folgt die Skalierung vielversprechender Ideen strukturierteren Ausführungsregeln. Die organisationale Struktur muss dies aufgreifen. Wir müssen verstehen, wie die strukturellen Parameter entlang der Innovationsphasen anzupassen sind.
  - › **Innovationsorientierung ist wichtig.**  
Unternehmen versuchen, ihr Kerngeschäft zu digitalisieren und daneben völlig neue Wachstumfelder zu identifizieren. Dies sichert die heutige Rentabilität und schafft nachhaltige Wettbewerbsvorteile in einem zunehmend digitaleren Umfeld. Oft werden aber Innovation rund um das Kerngeschäft und Innovation außerhalb des Kerngeschäfts in einem organisationalen Ansatz vermischt. Wir müssen einen genaueren Blick darauf werfen, inwiefern Unterschiede zwischen diesen beiden Welten zu berücksichtigen sind.

› Angesichts dieser Komplexität sind wir davon überzeugt, dass nachfolgende Fragen auch für Praktiker schwer zu beantworten sind:

1. **Welches ist der richtige Grad der Integration von digitalen Fähigkeiten in bestehende Unternehmensstrukturen?**
2. **Wer muss idealerweise der Entscheidungsträger sein, um unser Tun zu legitimieren und über die Fortsetzung oder Beendigung von Aktivitäten zu entscheiden?**
3. **Wo sollten Innovationsaktivitäten idealerweise angesiedelt werden, um Handlungsfreiheit und Zugang zu vorhandenen Kompetenzen zu balancieren?**
4. **Welche Teamzusammensetzung, einschließlich externer Mitarbeitender, kann unsere Innovationsaktivitäten am besten unterstützen?**

› Dies sind unsere vier Schlüsselfragen, die wir in der Langfassung der Studie im Detail untersuchen und deren Kernergebnisse nachfolgend überblicksartig dargestellt werden.

› Unser Ansatz zur Gegenüberstellung von erfolgreichen mit weniger erfolgreichen Mustern: Wir trennen die Ergebnisse nach Innovation rund um das Kerngeschäft (Exploitation) und Innovation jenseits des Kerngeschäfts (Exploration). Innerhalb dieser Teile differenzieren wir anhand von drei Innovationsphasen, die heutzutage die Innovationsaktivitäten vieler Unternehmen prägen:

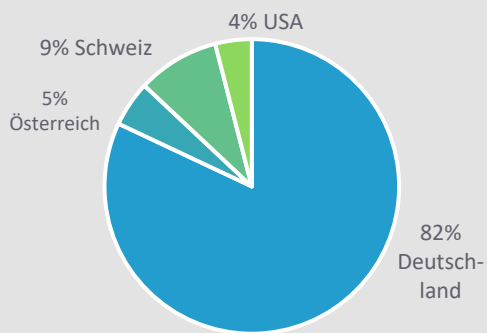
- › **Discovery** (Ideenfindung): Typischerweise ist dies die erste Phase der Innovation, in der ein tiefes Verständnis für den jeweiligen Markt und die Kundenbedürfnisse aufgebaut wird, bevor erste Ideen für ein weiterentwickeltes oder neues Geschäftsmodell entstehen.
- › **Incubation** (Ideentests): Typischerweise ist dies die zweite Phase von Innovationsprojekten, in der Ideen rund um ein Wertversprechen oder ein Geschäftsmodell mit Kunden validiert werden, oft durch den Einsatz von Prototypen.
- › **Acceleration** (Geschäftsstart): In der Regel die letzte Phase eines Innovationsprojekts, in der die Skalierung des neuen Geschäftsmodells im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht.

## UMFRAGE- ERGEBNISSE; ZAHLEN UND FAKTEN

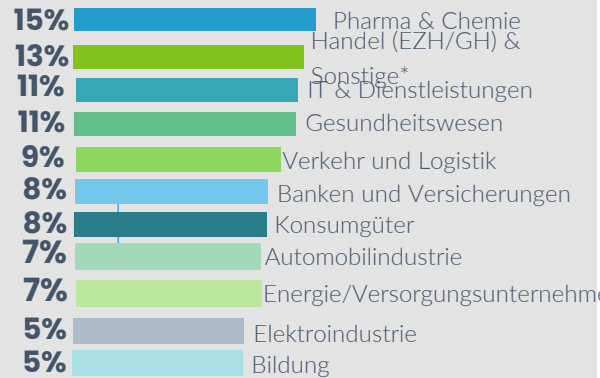


**ANZAHL DER  
TEILNEHMENDEN**  
**75**

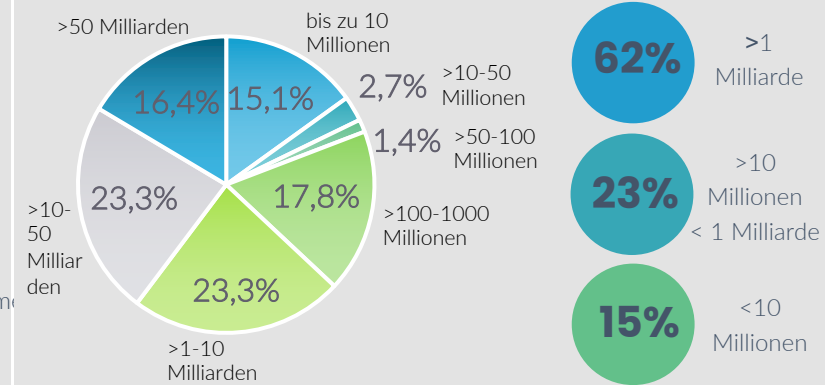
### LÄNDERFOKUS



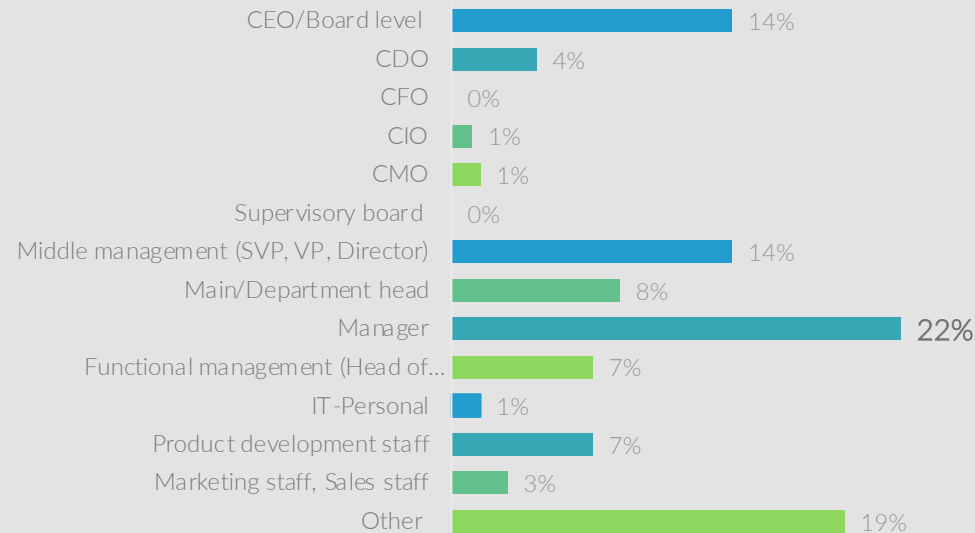
### BRANCHENERFASSUNG



### UMSATZGRÖSSE



### ROLLEN DER BEFRAGTEN



**25%**

TOP  
MANAGEMENT

**27%**

MITTLERES  
MANAGEMENT

**48%**

BETRIEBSMAN  
AGEMENT

### Rolle der Befragten

- › Ein Viertel der Teilnehmenden ist aus dem Topmanagement, ein weiteres Viertel aus dem mittleren Management und die Hälfte der Teilnehmenden aus dem operativen Management.

### Umsatzgrößenklassen

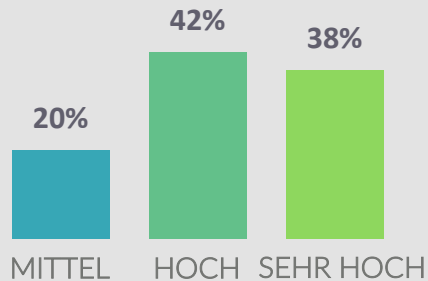
- › Die Mehrheit der Befragten weist einen Umsatz von über 1 Mrd. EUR auf, aber wir haben auch eine gute Abdeckung kleinerer Unternehmen.

### Branchenabdeckung

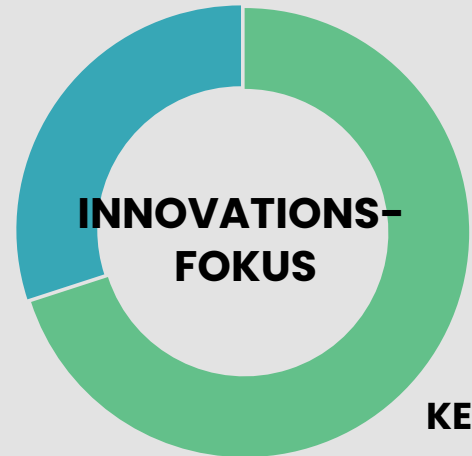
- › Mit einer sehr breiten Abdeckung von Branchen und Sektoren erhält die Umfrage einen sehr hohen Repräsentativitätsgrad

## UMFRAGE- ERGEBNISSE; ZAHLEN UND FAKTEN

### RELEVANZ DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE



## 28% JENSEITS DES KERNGESCHÄFTS



Die **Mehrheit** der Befragten konzentriert sich auf die Verbesserung des **Kerngeschäfts**, aber wir haben einen soliden Anteil, der sich auf radikale Innovationen außerhalb des Kerngeschäfts konzentriert

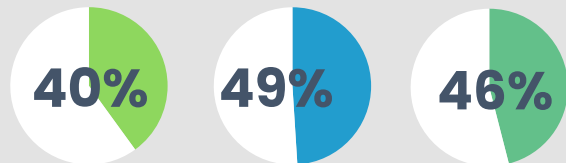
### Bedeutung von digitalen Geschäftsmodellen

- › Für 80 % der Diskussionsteilnehmenden hat der Aufbau neuer digitaler Geschäftsmodelle einen hohen Stellenwert auf der digitalen Agenda

### Geschätzter Erfolg

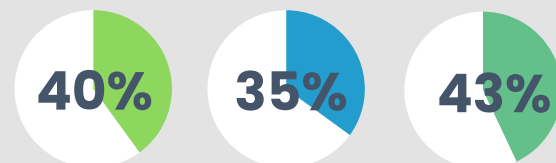
- › Fast die Hälfte der Teilnehmenden geht davon aus, dass sie bei der Innovation von Geschäftsmodellen erfolgreicher sind als der Branchenführer
- › Teilnehmende, die sich auf Innovationen außerhalb des Kerngeschäfts konzentrieren, sind sogar zuversichtlicher als der Durchschnitt

### GESCHÄTZTER ERFOLG



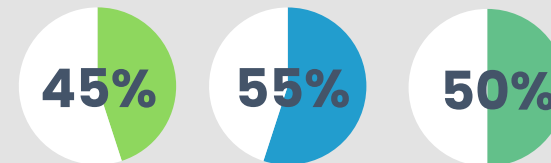
“DISCOVERY”- PHASE “INCUBATION”- PHASE “ACCELERATION”- PHASE

### FOKUS AUF INNOVATION KERNGESCHÄFT



“DISCOVERY”- PHASE “INCUBATION”- PHASE “ACCELERATION”- PHASE

### INNOVATIONSSCHWERPUNKT JENSEITS DES KERNGESCHÄFTS



“DISCOVERY”- PHASE “INCUBATION”- PHASE “ACCELERATION”- PHASE



# Organisatorisches Aufbau-Muster

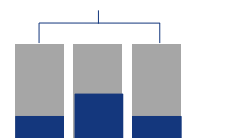
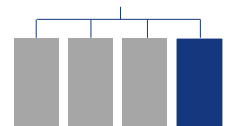
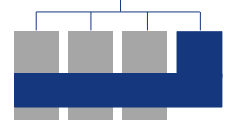
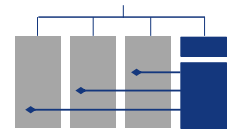
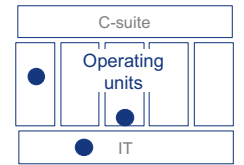
Um effizient arbeiten zu können, sind Unternehmen gezwungen, sich neue Geschäftsmodelle anzueignen und innovative organisatorische Lösungen zu finden.

- › Es lassen sich **fünf typische Organisationsmuster** als Basis für die digitale Transformation identifizieren.
- › Eine der Herausforderungen besteht darin, sowohl die Organisationsstruktur als auch die Organisationsprozesse angemessen vorzubereiten, um die digitale Transformation zu unterstützen. **Geschwindigkeit und Zusammenarbeit** sind die Schlüsselfaktoren, die Unternehmen erreichen und beherrschen müssen.
- › Heute propagieren die meisten Reifegradmodelle für digitale Innovation eingebettete **digitale Rollen** in jeder Geschäftseinheit als Zielsetzung.

*In Bezug auf die Organisationsstruktur wirft die Analyse die Frage auf, ob sich die beliebte Wahl **dedizierter digitaler Rollen in jeder Geschäftseinheit** in allen Phasen der Innovation als **die erfolgreichste Struktur erweist**, mit erstaunlichen Ergebnissen.*

Eine der wichtigsten Optionen für die Gestaltung Ihrer Innovationsaktivitäten ist die Organisationsstruktur selbst. Es gibt **5 generische Typen**, die in der Praxis weit verbreitet sind:

- › **Keine formalisierte digitale Einheit** - Initiativen werden von denjenigen vorangetrieben, die es für richtig erachten, aber meist gibt es keine zugrunde liegende Strategie. Das Ergebnis sind singuläre Ideen ohne kontextuellen Zusammenhalt und ein Opportunismus Einzelner. Gelegentlich wird dies auch als Ausufern von Initiativen oder taktisches Modell bezeichnet.
- › **Zentralisierte Spezialisten** - digitale Dienstleistungen werden zentral aufgebaut, um die Geschäftseinheiten bei ihren digitalen Initiativen zu unterstützen. Die Dienste werden in Form einer internen Beratung angeboten. Manchmal werden sie auch als Centers of Excellence bezeichnet.
- › **Digitales Team in allen Geschäftsbereichen** - in jedem Geschäftsbereich gibt es spezielle digitale Funktionen, die die geschäftlichen Anforderungen verstehen. Zusätzlich unterstützt ein zentrales Team die Koordinierung der Aktivitäten in allen Geschäftsbereichen.
- › **Eigenständiges Team innerhalb der Geschäftseinheit** - spezielle digitale Kompetenzen sind als Geschäftseinheit formalisiert. Digitales Fachwissen bleibt funktional getrennt und es gibt nur einen begrenzten Austausch zwischen den Abteilungen.
- › **Dedizierte (eingebettete) digitale Funktionen in jeder Geschäftseinheit** - die Geschäftseinheiten sind einzeln für digitale Initiativen verantwortlich. Dieses Set-Up wird manchmal auch als voll integriertes Modell bezeichnet.





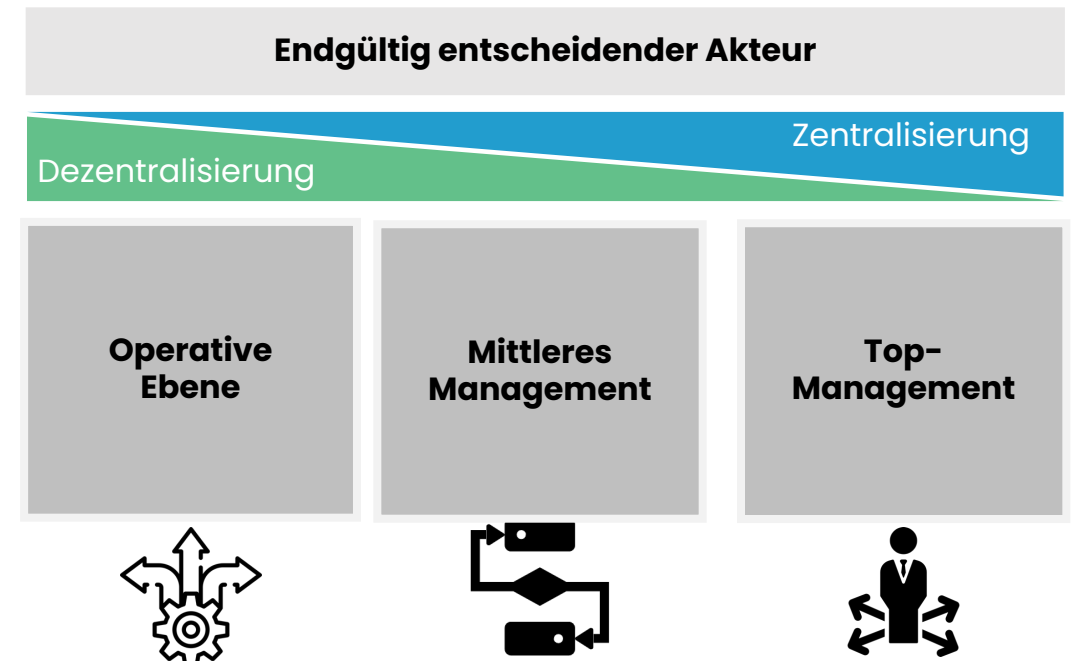
# Der endgültige Entscheidungsträger

Die Ebene, auf der die Entscheidungsfindung in einem Unternehmen stattfindet, hat einen großen Einfluss auf die Geschwindigkeit und die Beurteilung von Ideen.

Wir alle kennen Beispiele für hierarchische Systeme in etablierten Unternehmen, bei denen es unerlässlich ist, sich auf jeder Hierarchiestufe abzustimmen, bevor eine Entscheidung getroffen werden kann. Das ist oft ein zeitraubender Prozess.

Je eher die Entscheidungen auf der operativen Ebene getroffen werden, desto unmittelbarer können sie getroffen werden und desto näher ist die Zeit für das Kundenfeedback. Dennoch besteht das Risiko eines mangelnden Engagements und einer fehlenden strategischen Ausrichtung, wenn die oberste Führungsebene fehlt.

- › **Operative Ebene** - Alle Mitglieder mit einer leitenden Funktion und direkter Verantwortung für ein Innovationsteam, z. B. Gruppen- oder Teamleiter oder zentrale digitale Einheiten, die für digitale Innovation zuständig sind.
- › **Mittleres Management** - Der zentrale Verantwortungsbereich zwischen der operativen Belegschaft und den Top-Entscheidern, z. B. auf Direktorenebene, Vizepräsidenten oder Senior Vice President. In kleineren Unternehmen kann die Rolle des mittleren Managements weniger ausgeprägt sein.
- › **Top-Management** - Diejenigen, die für relevante Bereiche oder gar das gesamte Unternehmen verantwortlich sind, z. B. Präsident und C-Level.

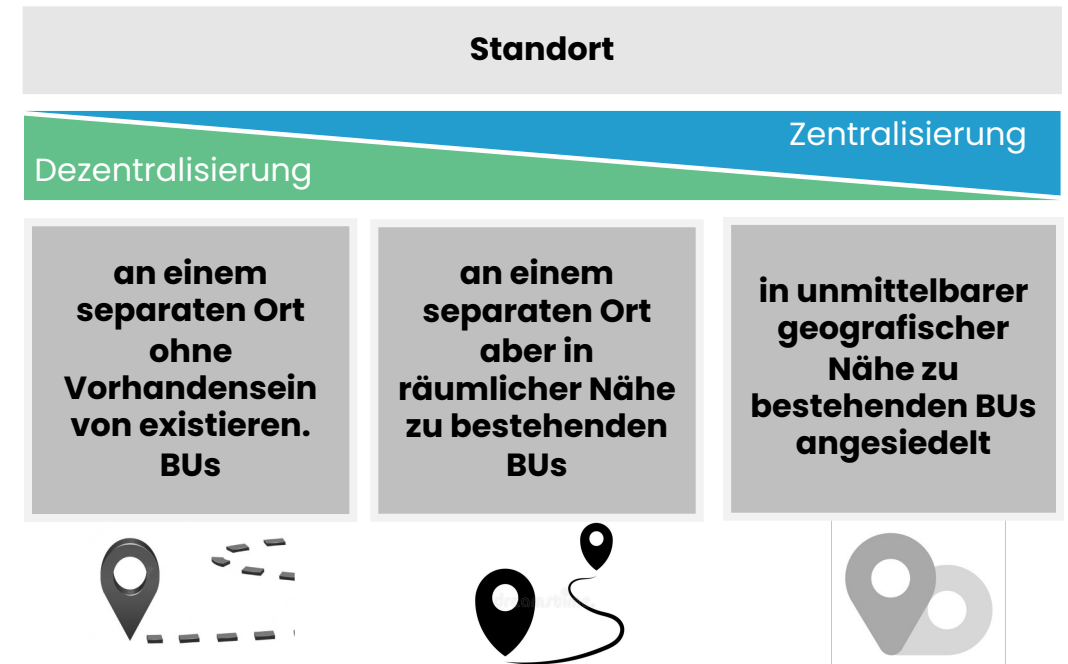


Heutzutage wird die Entscheidungsfindung auf der obersten Führungsebene oft begrüßt, da man davon ausgeht, dass sie mit Legitimität verbunden ist. Wir werfen jedoch die Frage auf, ob eine **Demokratisierung der Entscheidungsfindung** auf mittlerer oder sogar operativer Managementebene - im Einklang mit dem Bewusstsein des Top-Managements - erfolgreicher sein könnte.

Der geografische Standort von Innovationstätigkeiten spielt eine entscheidende Rolle. Die Nähe zum operativen Unternehmen kann die Akzeptanz neuer Ideen erhöhen und die Unterstützung durch vorhandene Ressourcen sichern. Gleichzeitig kann die Nähe aber auch die Kreativität einschränken und wenig Raum für radikale Ideen lassen.

Deshalb kann auch die Entfernung zwischen bestehenden Geschäftseinheiten und Ihren Innovationsaktivitäten eine attraktive Option sein. Wir beleuchten drei verschiedene Standortwahlen und analysieren diese Entscheidung für die drei Innovationsphasen getrennt.

- › **Geografische Nähe zu bestehenden Geschäftseinheiten (BUs)** - Innovationstätigkeiten sind im selben Gebäude in unmittelbarer Nähe zu bestehenden Geschäftseinheiten angesiedelt, um einen ständigen Austausch zu ermöglichen.
- › **Unterbringung an einem separaten Ort, jedoch in räumlicher Nähe zu bestehenden Geschäftseinheiten (BUs)** - Innovationsaktivitäten am selben Standort, aber in verschiedenen Gebäuden, um bei Bedarf einen Austausch zu ermöglichen und gleichzeitig Diskretion zu wahren.
- › **Unterbringung an einem separaten Ort ohne bestehende Geschäftsbereichen (BUs)** - Innovationstätigkeiten in Räumlichkeiten außerhalb der bestehenden Geschäftsbereiche, um jegliche Beeinträchtigung zu vermeiden, bspw. in sog. Innovation-Labs.

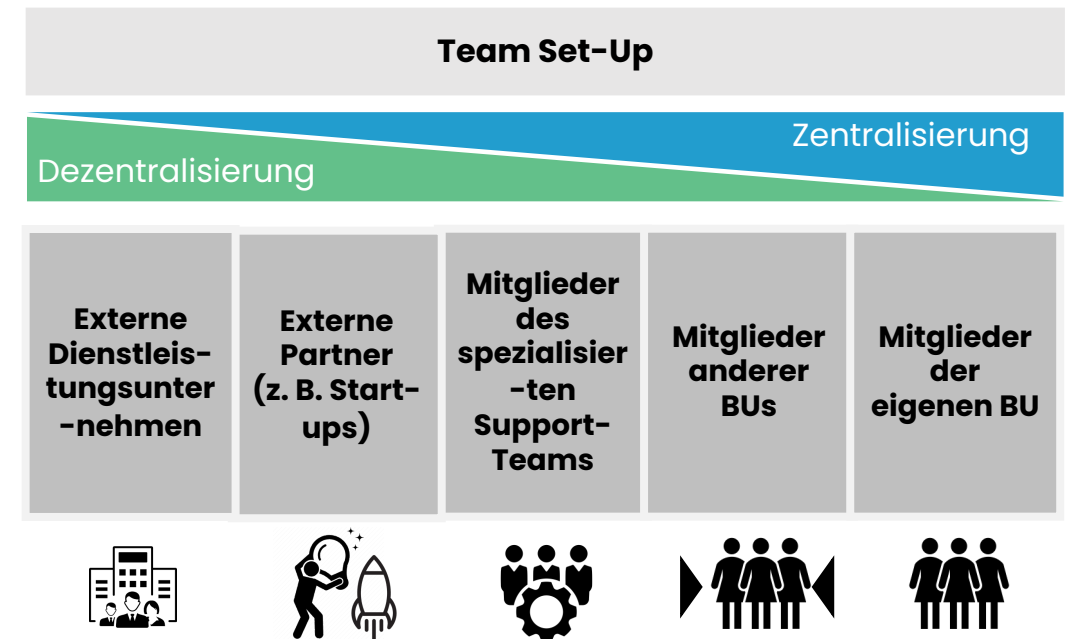


*Eine typische Intuition in der heutigen Landschaft der radikalen Innovation ist die feste Überzeugung, dass Abstand wesentlich ist, um Raum für Kreativität zu schaffen. Wir werfen die Frage auf, wie wichtig Distanz wirklich ist, um erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen.*

## Team Set-Up

Die Identifizierung, Erprobung und Skalierung digitaler Geschäftsmodelle erfordert vielfältige Fähigkeiten. Manchmal sind einige der erforderlichen Fähigkeiten in einem Unternehmen noch nicht vorhanden. Es bleibt also die Frage "Make or Buy" - Verstärkung der internen Teams durch neue Mitarbeiter oder Zusammenarbeit mit Externen.

- › **Externe Dienstleistungsunternehmen** - Zusammenarbeit mit externen Dienstleistungsunternehmen; z. B. Innovationsberater zur Bereitstellung von Methoden oder Technologieberater zur Unterstützung des Prototypenbaus.
- › **Externe Partner (z. B. Start-ups)** - Zusammenarbeit mit Start-ups, um neue Ideen und ein unternehmerisch denkendes Team einzubringen.
- › **Mitglieder des spezialisierten Support-Teams** - Experten, die zentral zur Verfügung gestellt werden und verschiedene Projekte als eine Art Inhouse-Berater unterstützen.
- › **Mitglieder anderer Geschäftseinheiten (BUs)** - Innovation wird von Mitgliedern anderer Funktionseinheiten wie Vertrieb, IT oder Datenanalyse unterstützt.
- › **Mitglieder der eigenen Geschäftseinheit (BU)** - Innovationen werden intern innerhalb der bestehenden Geschäftseinheiten durchgeführt.



*Gerade im Bereich der Innovation jenseits des Kerns hört man immer wieder Stimmen, die interne Teammitglieder fordern, um radikale Ideen zu beschleunigen. Wir werfen die Frage auf, welches Team-Setup in der jeweiligen Innovationsphase wirklich sinnvoll ist und beleuchten die Teamstrukturen, die den Erfolg Ihres digitalen Geschäftsmodells am besten unterstützen.*



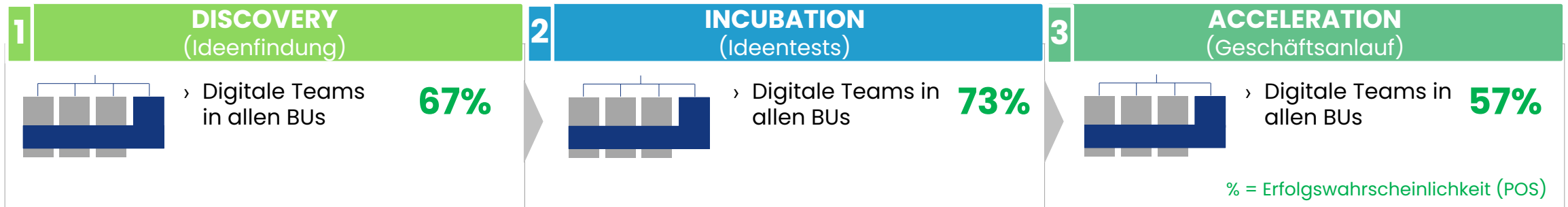


# Kernergebnisse zu Innovation rund um das Kerngeschäft

# Digitale Teams in allen Geschäftsbereichen ist in allen Phasen die vielversprechendste Organisationsform

Organisationale Struktur  
RUND UMS Kerngeschäft

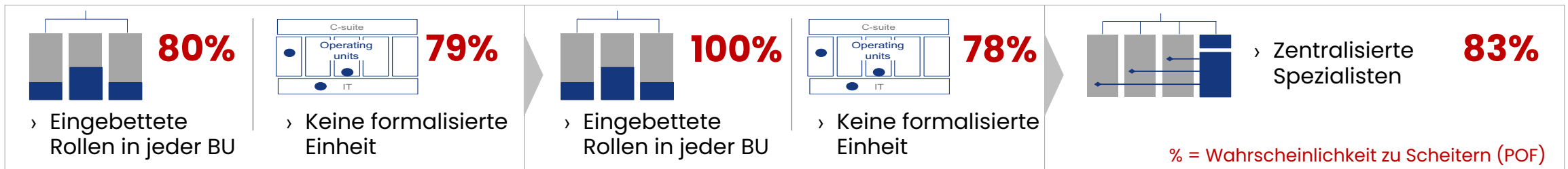
## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation rund ums Kerngeschäft



### Digitale Teams in allen Geschäftsbereichen ist der Überraschungssieger

- › "Digitale Teams in allen BUs" hat die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit über alle Phasen hinweg (bis zu 73 %).
- › Dies ermöglicht eine Konzentration auf die operative Umsetzung mit dezentraler Steuerung der Aktivitäten.

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation rund um das Kerngeschäft



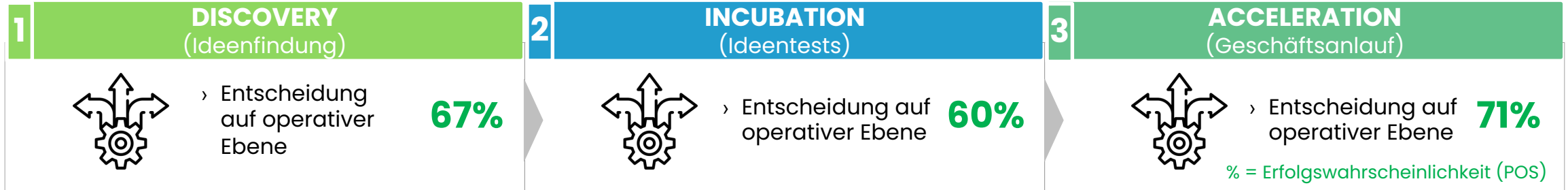
### "Keine formalisierte Einheit" ist der klare Verlierer

- › Der Verzicht auf die Formalisierung einer Struktur ist insgesamt die schlechteste Option. 4 von 5 Unternehmen sind so nicht erfolgreich.
- › Mitarbeitende haben zwar in der Regel das Gefühl großer Flexibilität, aber ohne festgelegten Empfänger fehlt es an Legitimität der Handlungen.

# Dezentralisierte Entscheidungsfindung auf operativer Ebene erweist sich am vielversprechendsten

Entscheidungsträger  
RUND UMS Kerngeschäft

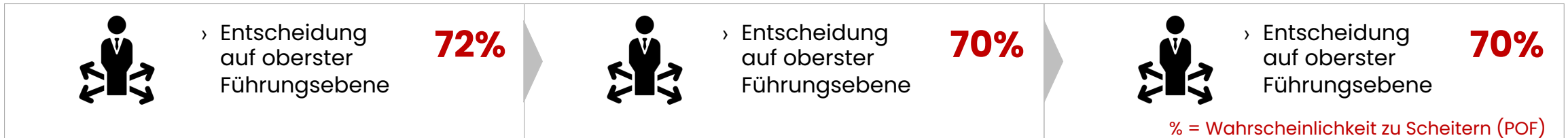
## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation rund ums Kerngeschäft



### Dezentralisieren Sie die Entscheidungsfindung bei Kerninnovationen!

- › Entlang des Innovationszyklus ist die "Entscheidung auf operativer Ebene" am seltensten, aber eindeutig die erfolgreichste Option.
- › Innovationsmanager auf operativer Ebene wissen am besten, was Kunden wollen und was technisch möglich ist. Lassen Sie diese Ebene an der Entscheidungsfindung teilhaben!

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation rund um das Kerngeschäft



### Das Topmanagement als Entscheidungsträger wird überbewertet. Hören Sie auf, Ihrem Bauchgefühl zu folgen.

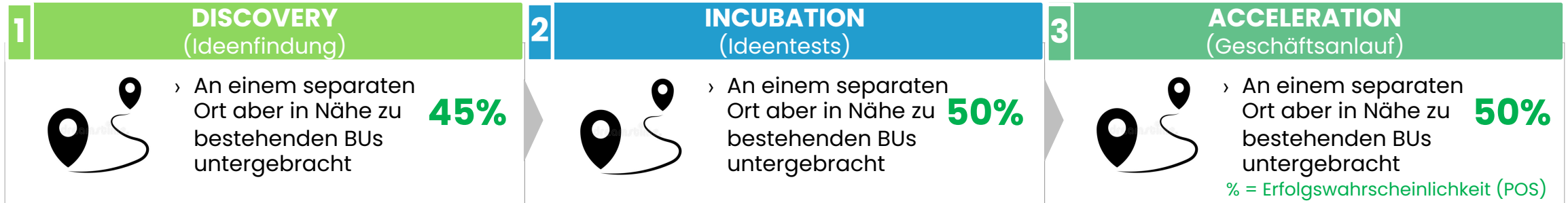
- › Die meisten Unternehmen verlassen sich bei der Entscheidungsfindung die oberste Führungsebene. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit zu Scheitern in allen drei Innovationsphasen am größten.
- › Das bedeutet nicht, dass das Topmanagement von der Entscheidungsfindung ausgeschlossen werden muss. Aber die oberste Führungsebene kann strategische Rahmenbedingungen setzen und Verantwortung an Innovationsteams delegieren.



# In der Nähe zu bleiben, aber nicht zu nah, ist die vielversprechendste Option

Idealer Standort  
RUND UMS Kerngeschäft

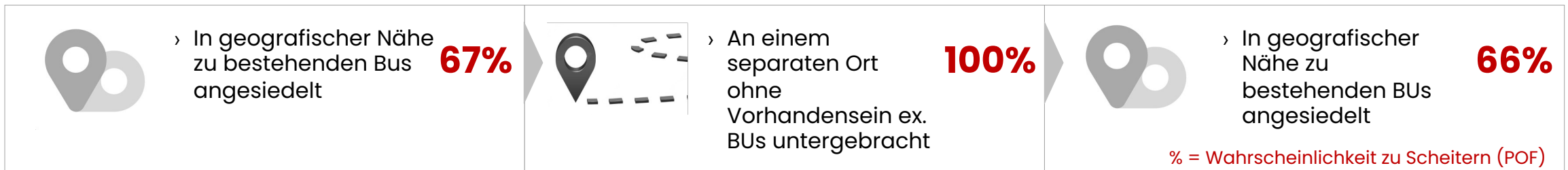
## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation rund ums Kerngeschäft



### Nutzen Sie die lokale Trennung, um geistige Freiheit zu schaffen

- › Innovation "an einem separaten Ort", aber dennoch in der Nähe bestehender Geschäftsbereiche, ist am vielversprechendsten.
- › Dies ermöglicht Einblicke in die Vorstellungen im Kerngeschäft, wo erforderlich einen persönlichen Austausch und dennoch die Freiheit, aufgrund der geografischen Entfernung innovativ zu sein.

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation rund um das Kerngeschäft



### Nicht in die Komfortzonenfalle tappen

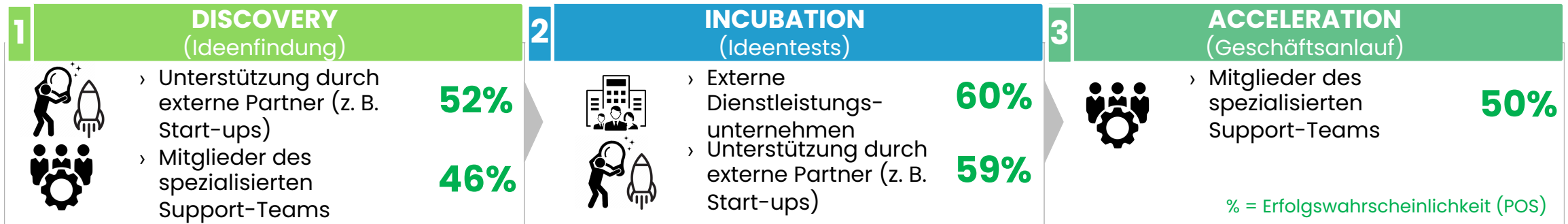
- › Ein Standort "in geografischer Nähe zu bestehenden BUs" ist die am wenigsten attraktive Standortwahl.
- › Obwohl die Nähe intuitiv sein mag, kämpfen die meisten Unternehmen damit, dass der Einfluss des Kerngeschäfts die Kreativität und die Freiheit, neue Wege zu erproben, einschränkt.



# Seien Sie offen, mit Start-ups oder Dienstleistern zusammenzuarbeiten, um Schwachstellen Ihrer Organisation auszugleichen

Teamaufbau  
RUND UMS Kerngeschäft

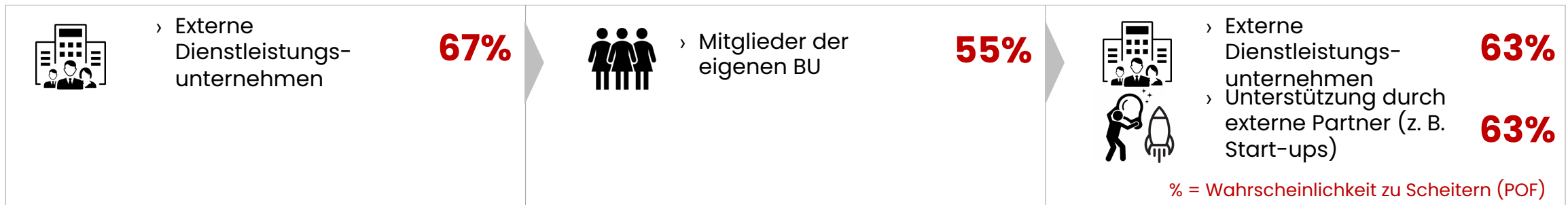
## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation rund ums Kerngeschäft



### Nutzen Sie externe Unterstützung, aber kennen Sie die Spielregeln

- › Erfolgreiche Unternehmen nutzen externe Unterstützung. Die Erprobung von Ideen kann mit und durch externe Parteien erfolgreicher sein.
- › Es ist wichtig, Zugang zu potenziellen Zielgruppen zu haben und als neutraler Beobachter zu agieren, um ungefiltert Feedback zu erhalten.

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation rund um das Kerngeschäft



### Interne Ressourcen sind Ein und Alles

- › In Discovery ist es am wenigsten erfolgreich, die Verantwortung für die Ideenfindung einem Dienstleister zu übertragen, da somit zentrales und intern vorliegendes Marktwissen nicht direkt berücksichtigt wird.
- › Bei der Acceleration ist das Spiel anders: Die Geschäftsanbahnung muss mit internem Wissen und Ressourcen erfolgen.

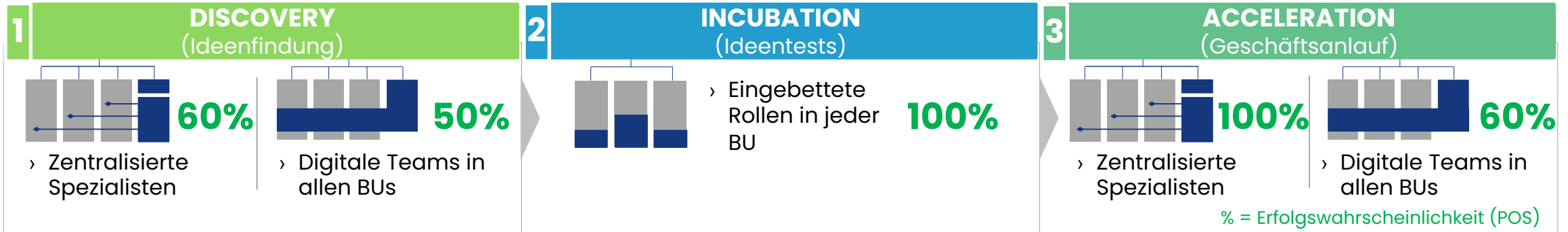
# Kernergebnisse zu Innovation jenseits des Kerngeschäfts



# Die Anpassung des organisatorischen Aufbaus an die jeweilige Phase ist knifflig, aber bei der Exploration unerlässlich

Organisationale Struktur  
JENSEITS Kerngeschäft

## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



### Die Anpassung der Organisationsstrukturen an den Innovationsbedarf ist entscheidend

- Während bei Discovery eher zentralisierte Strukturen die Erarbeitung realisierbarer Ideen erlaubt, ermöglichen dezentralere Strukturen bei Incubation ein unvoreingenommenes und schnelles Marktfeedback. Acceleration kann in zentral wie dezentral erfolgreich sein

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



### In jedem Fall ist es die schlechteste Option, wenn es keine formalisierte Struktur gibt.

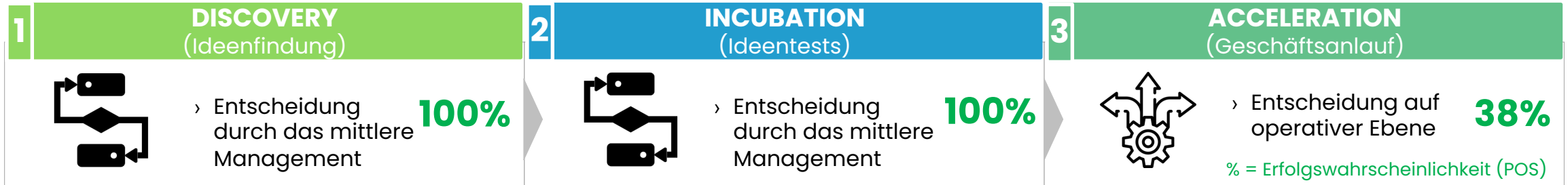
- Innovationsaktivitäten ohne "formalisierte Einheit" schneiden weit unterdurchschnittlich ab
- Die Formalisierung einer Organisationsstruktur zur Legitimierung der umsetzenden Einheiten ist essentiell.

ERGEBNISSE 2023

# Das mittlere Management fungiert als Bindeglied zwischen strategischem und operativem Denken

Entscheidungsträger  
JENSEITS Kerngeschäft

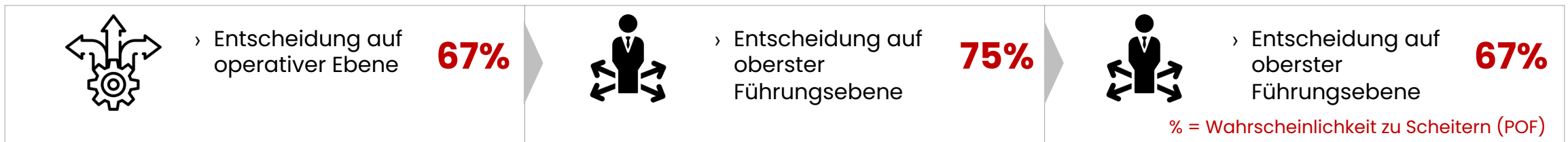
## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



### Überwindung der Kluft: Mittleres Management ist der Schlüssel zur Entscheidungsfindung

- › Das mittlere Management muss ein Gleichgewicht zwischen strategischen Zielkorridoren und dem auf operativer Ebene entwickelten Marktverständnis herstellen.
- › Auch wenn dies in der Praxis die am wenigsten verbreitete Strategie ist, erscheint sie, wenn sie richtig angewendet wird, in den ersten beiden Phasen der Innovation als goldene Strategie.

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



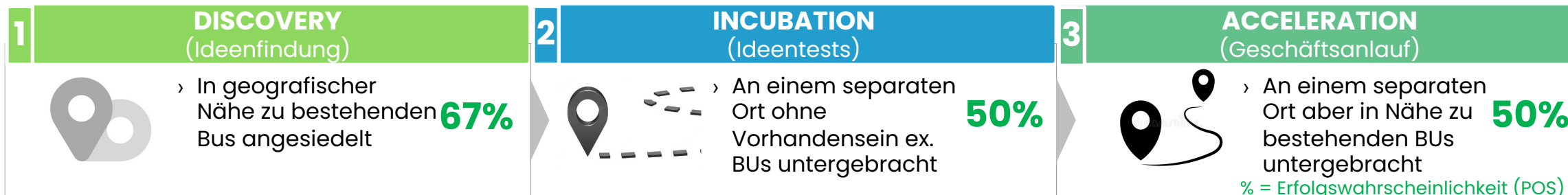
### Verlassen Sie sich nicht nur auf die Meinung des Hippo ("highest payed person's opinion")

- › Ähnlich wie bei Innovation rund um das Kerngeschäft wird die Entscheidung, Ideen jenseits des Kerngeschäfts weiterzuverfolgen, am häufigsten von der obersten Führungsebene getroffen.
- › Diese Strategie scheint intuitiv zu sein, birgt aber die höchste Wahrscheinlichkeit zu Scheitern.

# In der Nähe beginnen und dann die vielversprechendsten Projekte dezentralisieren

Idealer Standort  
JENSEITS Kerngeschäft

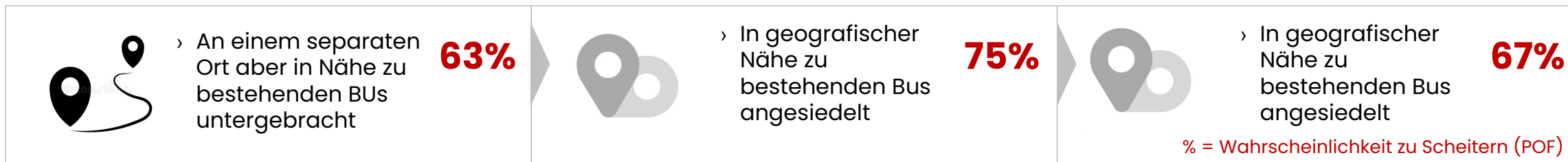
## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



### Pendeln zwischen den Welten ist der Schlüssel zum Erfolg.

- › Bei der Erprobung radikal neuer Ideen sind getrennte Spielfelder ohne die Anwesenheit bestehender Geschäftseinheiten erforderlich.
- › Wenn die Skalierung absehbar wird, bietet die erneute Annäherung an bestehende Einheiten, aber immer noch an einem separaten Ort, die Kombination des Besten aus beiden Welten.

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



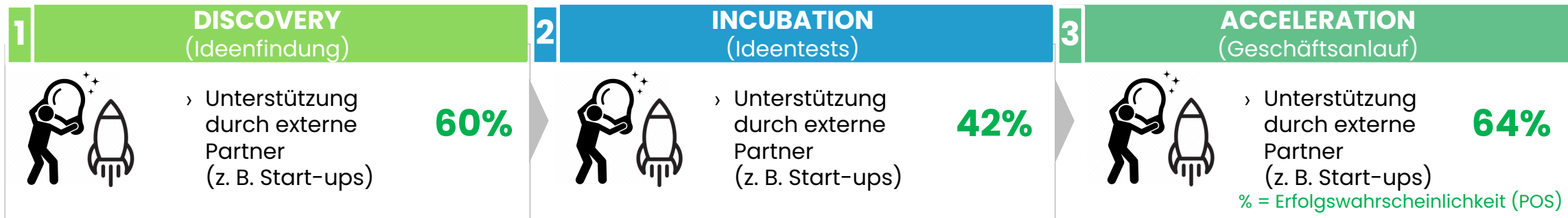
### Ist das Kerngeschäft in der Ideenfindung außen vor, ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns höher.

- › Bei Discovery führt die geografische Entfernung dazu, dass bestehende Einheiten die fokussierten Themen nicht akzeptieren.
- › Wenn es darum geht, radikal neue Ideen zu testen und zu skalieren, kann die Nähe zum Kerngeschäft dazu führen, dass die organisationalen "Antikörper" aktiviert werden, die Ihre Idee inkrementalisieren, bevor diese ihr wahres Potenzial entfalten kann.

# Externe Parteien sind in allen Innovationsphasen sehr wertvoll

Teamaufbau  
JENSEITS Kerngeschäft

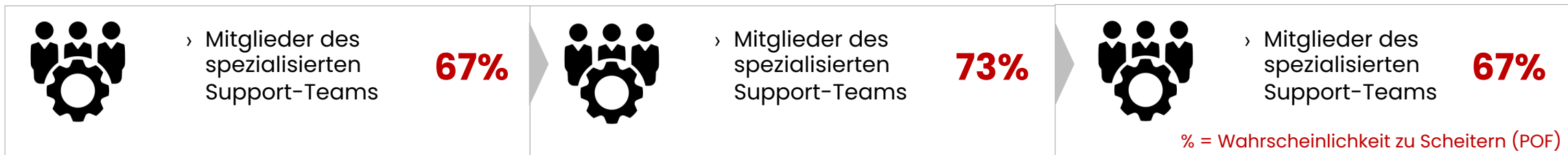
## Erfolgreiche Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



### Externe Unterstützung ist von entscheidender Bedeutung und kann eine Triebfeder für den Erfolg sein

- › Entlang der drei Innovationsphasen sind erfolgreiche Unternehmen auf die externe Unterstützung von Partnern oder Dienstleistungsunternehmen angewiesen, um Schwachstellen auszugleichen und innovative Fähigkeiten nach außen zu tragen.

## Gescheiterte Geschäftsmodell-Innovation jenseits des Kerngeschäfts



### Denken Sie zweimal über den Wert von spezialisierten Support-Teams nach

- › Die Integration von Mitgliedern spezialisierter Support-Teams ist in allen Phasen die am wenigsten erfolgversprechende Option.
- › Während es wichtig ist, sich auf die interne Erfahrung der BU-Mitglieder zu verlassen, ist die Wahrscheinlichkeit zu Scheitern bei Unternehmen mit spezialisierten Support-Teams am größten. Diese Option kann zu Irritationen führen, da die Verantwortung für Projekte nicht klar geregelt erscheinen kann.

ERGEBNISSE 2023



## Über IPG: Die Business Transformers

- › Als international führender Think Tank und Experte für "Innovation - Performance Improvement - Growth" begleitet IPG viele Unternehmen bei der ganzheitlichen Transformation ihrer Organisation von der Vision zur messbaren Umsetzung und Realisierung von Wachstumspotenzialen sowie Kosten- und Effizienzsteigerungen.
- › Entlang der Wertschöpfungskette hat IPG große Erfahrung darin, viele Organisationen zu den neuen digitalen Standards und 4.0 Best Practices von SCM - Procurement - Manufacturing zu führen und ist der exklusive Partner führender nationaler Verbände.
- › Als Markenzeichen integriert IPG das Know-how von Lieferanten, Kunden, Forschungspartnern und anerkannten Experten durch offene Innovation in geführte "Outside-in-Prozesse" und steigert so die Qualität und Geschwindigkeit der Wertschöpfungspotenziale seiner Kunden signifikant.
- › Auf diese Weise bieten wir unseren Kunden über unser globales Innovative Leaders-Netzwerk exklusiven Zugang zu führenden Forschungseinrichtungen und anerkannten, handverlesenen Experten.
- › Lesen Sie online unter "Erfolgsgeschichten", was Kunden über uns sagen: <https://swiss-ipg.com/en/success-stories/quotes-about-ipg.html>, [www.swiss-ipg.com](http://www.swiss-ipg.com)



# Über Kobe Research & Consulting

- › Kobe Research & Consulting vereint das Beste aus zwei Welten: fundierte praktische BMI-Erfahrung und einen starken akademischen Hintergrund. Unsere Ergebnisse sind nichts weniger als buzzword-frei, maßgeschneidert und praxisadäquat.
- › Als Innovations-Insider mussten wir uns diversen Herausforderungen bei Geschäftsmodellinnovationsprojekten stellen und haben dabei immer wieder kreative Lösungen gefunden. Daher haben wir ein Gespür für reale Anforderungen und die Notwendigkeit, das Beste aus einer gegebenen Situation herauszuholen.
- › Als Professoren in dualen Studiengängen, die täglich mit Praktikern zusammenarbeiten, genießen wir die Freiheit, den Status quo in Frage zu stellen, Grenzen zu verschieben und modernste Methoden einzubringen. Und wir sind bestrebt, die Ergebnisse mit analytischer Rigorosität zu verfolgen.
- › Unser Portfolio umfasst die Bereiche Ideation, Testing und Transformation: Entlang des Innovationsprozesses helfen wir Unternehmen bei der Identifizierung von Chancen, die durch vorhandene Stärken unterstützt werden, um unfaire Vorteile freizusetzen. Wir unterstützen praktische Markttests komplexer Vorhaben im B2B- und B2C-Bereich mit einer Fail-Fast-Mentalität und setzen u.a. planspielbasierte Techniken ein, um Sie bei der Transformation Ihrer Organisation zu unterstützen.



## Verlage

### **SWISS IPG PARTNERS GROUP**

Weissbadstrasse 14  
CH-9050 Appenzell

Carsten Vollrath (MBA, Dipl.-Kfm.)  
Gründer & CEO  
Mobil: +41 (0)79 3070 578  
c.vollrath@swiss-ipg.com

### **Kobe Research & Consulting**

Steinbeis-Transferzentrum / SU-2310

Prof. Dr. Frank Beham  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart  
Paulinenstr. 50  
D-70178 Stuttgart  
Tel: +49 (0)711 / 1849-4565  
frank.beham@dhbw-stuttgart.de

Prof. Dr. Stefan Kolb  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Karlsruhe  
Erzbergerstr. 121  
D-76133 Karlsruhe  
Tel: +49 (0)721 / 9735-959  
stefan.kolb@dhbw-karlsruhe.de

## Unterstützung

Vielen Dank an unsere IPG Business Analystin Anika Avramovic für ihre intensive Unterstützung bei Datenanalysen und grafischer Aufbereitung.

## Urheberrecht

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Herausgeber in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln (elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder auf andere Weise) vervielfältigt, gespeichert oder in ein Abfragesystem eingegeben, übersetzt oder übertragen werden.

Anfragen zur Vervielfältigung sind an SWISS IPG PARTNERS GROUP oder Kobe Research & Consulting zu richten.

**Erscheinungsdatum: Januar 2023**