

Viktor Andrin

Transformation Corporate Start-up. Der Einsatz agiler Innovationsmethoden in etablierten Großunternehmen

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2019 GRIN Verlag
ISBN: 9783668936133

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/457363>

Viktor Andrin

**Transformation Corporate Start-up. Der Einsatz agiler
Innovationsmethoden in etablierten Großunternehmen**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

**Transformation Corporate Start-up:
Der Einsatz agiler Innovationsmethoden
in etablierten Großunternehmen**

-

**Empirische Untersuchung bei einem
Konsumgüterhersteller (FMCG)**

Master-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

im Studiengang

International Business Development

Vorgelegt von

Viktor Manuel Andrin

Reutlingen, 22. Januar 2019

Vorwort

Innovation bedeutet Mut.

Mut, auszurechnen, Grenzen zu überschreiten und von der Norm abzuweichen.

Fortschritt bedeutet, Werte zu schaffen. Neues Wissen in seiner ganzen Fülle freizusetzen.

Unverfälscht und manchmal schmerzhaft. So scharf wie möglich und so sanft wie nötig.

In diesem Sinne ist diese Arbeit mit einem Umfang von 117 Seiten ein „Regelbruch“.

Meine persönlichen Ziele dieser Arbeit bestehen darin, Mehrwerte zu schaffen und die Leser zu inspirieren. Das Thema mit anderen Augen zu sehen und den Status quo zu hinterfragen. Unternehmen dabei zu helfen, noch besser zu werden. Mut zu machen, Pioniergeist zu beweisen. Zu motivieren, neue, andere und auch eigene Wege zu gehen.

Dafür steht diese Arbeit.

Mein Dank gilt der ESB Business School Reutlingen für die Möglichkeit, an einer der renommiertesten Hochschulen Deutschlands zu studieren. In meinen Augen ist Bildung keine Selbstverständlichkeit. Ich bin sehr dankbar für die engagierte und unkomplizierte Unterstützung durch die betreuenden Professoren und die Mitarbeiter der Fakultät. Außerdem möchte ich die exzellente Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen hervorheben. Danke, Sören und Wendy, für die offenen Türen. Mein Dank geht auch an alle Interviewpartner für ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit mir zu teilen.

Ideas are cheap.

Ideas are easy.

Ideas are common.

Everybody has ideas.

Ideas are highly, highly overvalued.

Execution is all that matters.

Casey Neistat

Abstract

Diese Arbeit richtet sich in erster Linie an Führungskräfte und Mitarbeiter, die Interesse an effizienten Innovationen haben. Die Lebenserwartung etablierter Großunternehmen nimmt langsam, aber stetig weiter ab. Mit agilen Methoden und durch disruptive Innovationen mischen Start-ups mittlerweile auch traditionelle Branchen auf und verschärfen den Wettbewerb. Durch die Implementierung von agilen Corporate Start-up-Konzepten versuchen Konzerne, die Stärken der Start-ups für sich zu nutzen und sie dadurch möglichst einzuholen, wenn nicht sogar zu überholen. Wie die nachhaltige Einführung agiler Methoden gelingen kann und wie die Erfolgchancen stehen, wird in dieser Master-Thesis behandelt. Zugleich wird ein allgemeiner Überblick zur Agilität gegeben und die Entwicklung eines Innovations-Ökosystems in einer Start-up-Welt diskutiert. Ziel der Arbeit ist es, für Klarheit und Transparenz zu sorgen und neue Ansätze aufzuzeigen, die die derzeitigen Bemühungen im Innovationsmanagement tatsächlich voranbringen. In der qualitativ-empirischen Fallstudie wird eine erste agile Initiative eines führenden FMCG-Herstellers durch explorative Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern untersucht. Aus den theoretischen Grundlagen und den Ergebnissen der Untersuchung werden praktische Implikationen abgeleitet. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass als erster Schritt ein einheitliches Verständnis von Agilität innerhalb des Unternehmens vorhanden sein sollte. Im zweiten Schritt benötigen effiziente Innovationen genügend Traktion und Kundenfit. Dies können Unternehmen durch disruptive Ideen, die möglichst nah an ihrer Kernkompetenz angesiedelt sind, erreichen. Letztendlich sind das agile Mindset und eine konsequente Methodenkompetenz der Schlüssel, um ein agiles Innovations-Ökosystem erfolgreich zu etablieren.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Anhangsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung etablierter Großunternehmen	2
1.1.1 Das „Innovator’s Dilemma“	2
1.1.2 Die „VUCA-Welt“	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit	5
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	6
2 Theoretische Grundlagen	7
2.1 Transformation Corporate Start-up.....	7
2.1.1 Begriffsbestimmung von „Corporate Start-up“	8
2.1.2 Relevanz und Aufstieg der Start-up-Ökonomie	10
2.1.3 Formen separater Innovationseinheiten.....	12
2.1.3.1 Interne neue Ideen: Innovation Lab/Hub und Company Builder.....	13
2.1.3.2 Externe bestehende Ideen: Inkubator und Accelerator.....	14
2.1.4 Heute: Illusion der separaten Innovationseinheiten.....	15
2.1.4.1 Das gegenwärtige Vorgehen etablierter Unternehmen.....	15
2.1.4.2 Das Problem der geringen wirtschaftlichen Erfolgchancen.....	16
2.1.4.3 Das Problem der mangelhaften Umsetzung	19
2.1.4.4 Eine provokante These: Die Ideen sind das Problem	20
2.1.5 In Zukunft: effiziente Innovationen durch Kundenzentrierung und Traktion.....	20
2.1.5.1 Herausforderungen für den langfristigen Innovationserfolg	21
2.1.5.2 Effiziente Innovationen durch Traktionserfolg	21
2.1.5.3 Erfolg durch effiziente Innovationen	24
2.1.5.4 Dualismus und Ambidextrie: das Gleichgewicht finden	25

2.2	Agilität: ein aktueller Überblick	26
2.2.1	Historische Entwicklung des Konzepts Agilität.....	27
2.2.2	Werte und Prinzipien nach dem Agilen Manifest	30
2.2.3	Adaption an den agilen betrieblichen Kontext	31
2.2.4	Definition der heutigen Agilität	32
2.2.5	Das Mindset: mehr als nur eine Grundhaltung.....	33
2.2.6	Bedeutung für Teams und Unternehmen.....	36
2.2.7	Holakratie und Agilität.....	38
2.2.8	Vorteile der agilen Arbeitsweise	39
2.2.9	Typische Fehler bei der agilen Transformation.....	40
2.2.10	Kompetenzen und Voraussetzungen für die erfolgreiche Transformation.....	41
2.2.11	Die Rolle der agilen Führungskraft	44
2.3	Ein agiles Innovations-Ökosystem in einer Start-up-Welt	46
2.3.1	Begriffsbestimmung von Innovation	46
2.3.2	Das Innovations-Ökosystem.....	47
2.3.3	Startpunkt: Innovationsportfolio	51
2.3.4	Agile Methoden und Techniken	53
2.3.4.1	Der Sprint im Mittelpunkt	55
2.3.4.2	Scrum	56
2.3.4.3	Design Thinking.....	59
2.3.4.4	Lean Start-up.....	60
2.3.4.5	Kanban	62
2.3.5	Fehler und Hürden in Innovationsprozessen	63
2.4	Resümee.....	64
3	Empirisch-qualitative Untersuchung.....	67
3.1	Fallstudie eines führenden FMCG-Herstellers	67
3.1.1	Relevanz von disruptiven Innovationen für FMCG-Hersteller	68
3.1.2	Bedrohung durch die Marktmacht des Handels	69
3.1.3	Bedrohung durch Start-ups.....	70

3.1.4	Ein Sprint als erste agile Initiative.....	71
3.2	Beschreibung der qualitativen Forschungsmethode	71
3.2.1	Das problemzentrierte Experteninterview als Erhebungsinstrument	72
3.2.2	Funktion des Interviewleitfadens	73
3.2.3	Funktion der Datenaufzeichnung	73
3.2.4	Vorgehensweise der Datenauswertung.....	74
3.3	Methodische Vorgehensweise der Untersuchung.....	74
3.3.1	Operationalisierung	75
3.3.2	Befragungsort, -dauer und -aufzeichnung	76
3.3.3	Aufbau und Struktur der Interviewleitfäden.....	76
3.3.4	Auswahl und Beschreibung der Stichprobe.....	77
3.3.5	Durchführung der Interviews	78
3.3.6	Durchführung der Auswertung.....	79
4	Ergebnisse	80
4.1	Auswertung der Ergebnisse aus der Perspektive der Führungskräfte.....	80
4.1.1	Dimension: Agilität	80
4.1.2	Dimension: Corporate Start-up.....	84
4.1.3	Dimension: FMCG	87
4.1.4	Dimension: Sonstige Themen.....	89
4.2	Auswertung der Ergebnisse aus der Perspektive der Sprint-Teilnehmer.....	90
4.2.1	Dimension: Sprint.....	91
4.2.2	Dimension: Agilität	96
4.2.3	Dimension: Corporate Start-up.....	97
4.2.4	Dimension: Sonstige Themen.....	99
5	Diskussion der Ergebnisse	101
5.1	Zusammenfassung und Zusammenführung der Ergebnisse.....	101
5.2	Interpretation der Ergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund	106
5.3	Kritische Reflexion der Vorgehensweise und Methodik	108
6	Praktische Implikationen.....	110

6.1	Aufbau eines einheitlichen Verständnisses.....	110
6.2	Optimierung der Rahmenbedingungen.....	111
6.3	Integration von Mindset, Methoden und Techniken in den Arbeitsalltag.....	111
6.4	Ganzheitliche interne Sensibilisierung	112
6.5	Berücksichtigung von Kernkompetenzen und Restriktionen.....	113
6.6	Ein neues Innovations-Ökosystem: das stärkenorientierte 3i-Modell	113
6.7	Effiziente Innovationen durch ambidextres Denken	115
7	Fazit und Ausblick.....	116
7.1	Fazit	116
7.2	Ausblick.....	117
	Literaturverzeichnis	118
	Anhang.....	135

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Beispiele von Traktionsfaktoren.....	23
Tabelle 2. Unterschiede zwischen Theorie X und Theorie Y nach Kategorien	34
Tabelle 3. Unterschiede der klassischen und neuen Führungsrolle.....	45
Tabelle 4. Historische Entwicklung der Definition von Agilität.....	138
Tabelle 5. Typische Fehler bei der Einführung von Agilität.....	140
Tabelle 6. 5C-Prozess in der Gesamtübersicht.....	141
Tabelle 7. Schritt 1 des 5C-Prozesses: Configuration	141
Tabelle 8. Schritt 2 des 5C-Prozesses: Customization	142
Tabelle 9. Schritt 3 des 5C-Prozesses: Compilation.....	142
Tabelle 10. Schritt 4 des 5C-Prozesses: Construction.....	143
Tabelle 11. Schritt 5 des 5C-Prozesses: Conversion	143
Tabelle 12. Interviewpartner Führungskräfte	144
Tabelle 13. Interviewpartner Sprint-Teilnehmer	145
Tabelle 14. Grundlegende agile Techniken.....	155

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Lebenserwartung der im S&P-500-Index gelisteten Unternehmen.....	1
Abbildung 2. Dichte der Start-up-Unicorns im zeitlichen Verlauf.....	11
Abbildung 3. Verankerung der separaten Innovationseinheiten mit dem Unternehmen.....	12
Abbildung 4. Formen von separaten Innovationseinheiten	13
Abbildung 5. Die häufigsten Gründe für das Scheitern von Start-ups	18
Abbildung 6. Effiziente Innovationen: hoher Kundenfit und hohe Traktion	22
Abbildung 7. Agile Organisationsstruktur mit Squads und Tribes	37
Abbildung 8. Unterschiede zwischen einer traditionellen und einer agilen Organisation ..	38
Abbildung 9. Vorteile der Agilität.....	40
Abbildung 10. Top 5 Erfolgsfaktoren für die agile Transformation	44
Abbildung 11. Stage-Gate-Innovationsprozess	48
Abbildung 12. Agiles Innovations-Ökosystem als zirkulärer Prozess	49
Abbildung 13. Einseitige Innovationsorientierung vieler Unternehmen.....	51
Abbildung 14. Portfoliomanagement mit dem „Modell der drei Horizons“	52
Abbildung 15. Innovationsportfolio nach Nagji und Tuff.....	53
Abbildung 16. Bausteine des agilen Projektmanagements.....	53
Abbildung 17. Scrum Prozess	56
Abbildung 18. Design Thinking Prozess	59
Abbildung 19. Lean Start-up-Zyklus nach Ries	61
Abbildung 20. Sprint Kanban für die Entwicklung.....	62
Abbildung 21. Die größten Innovationshemmnisse in Großunternehmen	64
Abbildung 22. Systematischer 5C-Prozess.....	65
Abbildung 23. Untersuchungsdesign und Ergebnisse der Studie von Galetic und Vukelic	66
Abbildung 24. Gesamtkonzept der Agilität.....	66
Abbildung 25. Umsatzwachstum der Top 50 Konsumgüterhersteller 2011 bis 2016.....	68
Abbildung 26. Modell der ambidextren Innovationen	115
Abbildung 27. Ganzheitliches Transformationskonzept	152

Anhangsverzeichnis

Anhang A	Historische Entwicklung der Definition von Agilität.....	136
Anhang B	Typische Fehler bei der Einführung von Agilität.....	139
Anhang C	Effiziente Innovationen mit dem 5C-Prozess.....	141
Anhang D	Anonymisierte Übersicht der Interviewpartner	144
Anhang E	Interviewleitfaden für Führungskräfte.....	146
Anhang F	Interviewleitfaden für Sprint-Teilnehmer.....	149
Anhang G	Ganzheitliches Transformationskonzept	152
Anhang H	Grundlegende agile Techniken.....	153

Abkürzungsverzeichnis

DACH	Deutschland, Österreich und Schweiz
F&E	Forschung & Entwicklung
FK	Führungskraft
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
KAM	Key Account Manager
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MA	Mitarbeiter
MVP	Minimal Viable Product
OI	Open Innovation
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
R&D	Research & Development
ROI	Return on Investment
S&P	Standard & Poor's
ST	Sprint-Teilnehmer

1 Einleitung

90 % der Fortune-500-Firmen aus dem Jahre 1955 sind heute nicht mehr auf dieser Liste wiederzufinden (Kawohl et al., 2016, S. 4). Betrug Mitte des 20. Jahrhunderts die durchschnittliche Lebenserwartung der 500 größten öffentlich gelisteten Unternehmen noch sechzig Jahre (vgl. Abbildung 1), so sorgen heutzutage neue Industrien und immer schneller werdende Innovationszyklen dafür, dass die durchschnittliche Lebenserwartung mittlerweile auf achtzehn Jahre geschrumpft ist (Rettig, 2017). Diesen Wandel beobachtete Richard Foster, Professor an der Yale School of Management, schon im Jahr 2012 in seiner Studie für das Beratungsunternehmen Innosight. Er untersuchte den Börsenindex „Standard & Poor’s 500“ und kam bereits seinerzeit zu diesem Ergebnis (Innosight, 2012, S. 2).

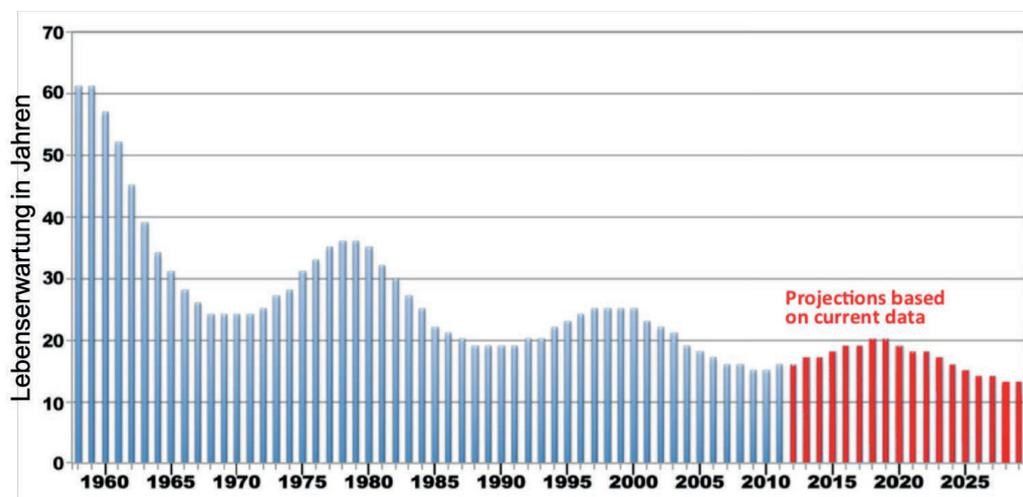


Abbildung 1. Lebenserwartung der im S&P-500-Index gelisteten Unternehmen (Innosight, 2012, S. 2)

In den letzten fünfzehn Jahren fielen 52 % der gelisteten Unternehmen wie Kodak oder die New York Times aus dem Index heraus und wurden z. B. durch Google, Amazon oder Netflix ersetzt. Nach aktueller Datenlage wird alle zwei Wochen ein Unternehmen aus dem S&P-Index durch ein nachrückendes Unternehmen ersetzt (Bachfischer, 2018, S. 19f). Dies führt verständlicherweise bei 65 % der CEOs globaler Großunternehmen zu Angst und Sorge, von disruptiven Start-ups überholt zu werden (KPMG, 2016, S. 10ff).