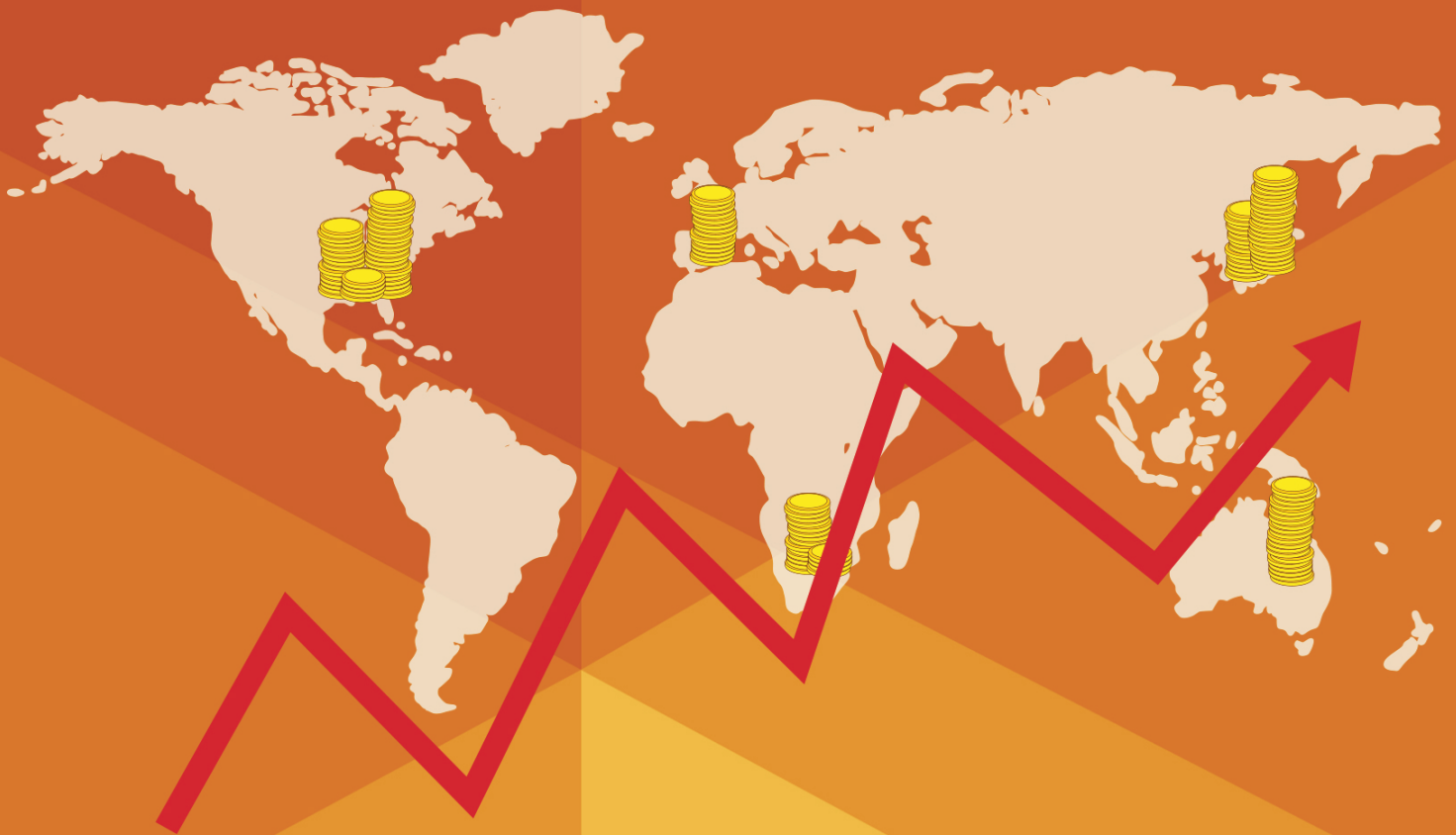




DOMINIK BADARNE

EMPFEHLUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE
ZUSAMMENARBEIT MIT CORPORATE INKUBATOREN

WIE INNOVATIONEN AUS STARTUPS DEN DIGITALEN TRANSFORMATIONS- PROZESS UNTERSTÜTZEN

Dominik Badarne

**Wie Innovationen aus Startups
den digitalen Transformations-
prozess unterstützen**

**Empfehlungen für eine erfolgreiche
Zusammenarbeit mit
Corporate Inkubatoren**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Impressum:

Copyright © Studylab 2021

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Abstract

Die disruptiven Auswirkungen der Digitalisierung beeinflussen sämtliche Lebens- und Arbeitsbereiche. Dabei sind Organisationen zunehmend gezwungen, sich den radikalen Veränderungen zu stellen. Mit Hilfe einer gesteigerten Innovationsdynamik, erhoffen sich Organisationen den Veränderungen Stand zu halten. Ein probates Vehikel hierfür ist die Nutzung und Anwendung von Corporate Inkubatoren als Innovationsvehikel.

Zielsetzung dieser Ausarbeitung ist darzulegen, wie durch einen zielgerichteten Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren der digitale Transformationsprozess und die damit verbundene Ambidexterität von Finanzdienstleistern unterstützt werden kann. Dazu werden folgende Forschungsfragen gestellt: *Wenn Innovationen aus Corporate Inkubatoren transferiert werden, dann sind diese die treibende Kraft in der digitalen Transformation bei Organisationen* sowie *Wenn im digitalen Transformationsprozess Corporate Inkubatoren berücksichtigt werden, dann können die Herausforderungen der Ambidexterität gelöst werden*. Der Forschungsstand zeigt, dass der Schwerpunkt auf der Betrachtung der Auswirkungen sowie der Umsetzung digitaler Transformationen liegt. Eine detaillierte Analyse unter der Anwendung von Corporate Inkubatoren und deren Einfluss auf die digitale Transformation in der Finanzindustrie ist weitgehend unerforscht.

Um die dargelegten Forschungsfragen zu beantworten, wurden Interviews mit zehn Experten durchgeführt. Dabei werden die Experten in zwei Gruppen aufgeteilt: Vertreter aus der Finanzdienstleistungsindustrie und von Startups. Die Ergebnisse zeigen, dass Innovationen aus Corporate Inkubatoren einen erheblichen Einfluss auf den digitalen Transformationsprozess von Finanzdienstleistern besitzen. Es hat sich gezeigt, dass mit dem Einsatz von Corporate Inkubatoren das Mindset der einzelnen Finanzdienstleister gegenüber der Forcierung der digitalen Transformation maßgeblich steigt. Es lässt sich konkludieren, dass Corporate Inkubatoren einen Großteil dazu beitragen, den digitalen Transformationsprozess zu unterstützen, jedoch sind die Corporate Inkubatoren nicht alleinig dafür verantwortlich. Zudem geht aus den Ergebnissen hervor, dass im Zuge der Anwendung von Corporate Inkubatoren die Herausforderungen der Ambidexterität für einen bestimmten Teilbereich gelöst werden können. Weiterführende Forschungen können helfen, um den digitalen Reifegrad sowie die treibende Kraft zu identifizieren.

Schlagwörter: Digitale Transformation, Corporate Inkubatoren, Innovationstransfer, Innovationsmanagement, Kollaboration mit Startups, Geschäftsmodell-Innovation, Geschäftsmodell-Transformation, Digitale Transformation bei Finanzdienstleistern

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Masterthesis.....	4
1.3 Gliederung der Masterthesis.....	5
2 Theoretischer Teil	7
2.1 Auswirkungen der digitalen Transformation	7
2.2 Grundlagen des Innovationsmanagements	20
2.3 Kollaborationsmöglichkeiten zur Gewinnung von Innovationen	28
2.4 Eigene Fragestellung	41
3 Methodischer Teil	45
3.1 Auswahl des Forschungsdesigns.....	45
3.2 Präzisierung der untersuchungsrelevanten Variablen	47
3.3 Konzipierung des Forschungsplans	52
3.4 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	64
4 Ergebnisse	73
4.1 Analyse der untersuchungsrelevanten Variablen	73
4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	84
5 Diskussion	87
5.1 Interpretation der Ergebnisse.....	87
5.2 Hypothesenprüfung und Beantwortung der Leitfragen	90
5.3 Überprüfung der Gütekriterien.....	92
5.4 Ausblick und weiteres Vorgehen.....	96
Literaturverzeichnis.....	100
Anhang	106

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Digitalisierungsgrad von Gütern und Dienstleistungen.....	9
Abbildung 2: Ebenen des Geschäftsmodellwandels	12
Abbildung 3: Business Model Canvas.....	15
Abbildung 4: Positionierung des strategischen Innovationsmanagements.....	22
Abbildung 5: Innovationstypen	26
Abbildung 6: Arten der Kollaborationen von Unternehmen.....	31
Abbildung 7: Phasenmodell zum Aufbau eines Innovation-Labs	34
Abbildung 8: Wie funktioniert ein Startup-Accelerator.....	36
Abbildung 9: Idealtypische Gestaltung eines Corporate Inkubators.....	39
Abbildung 10: Dimensionale Analyse des Konstrukts.....	49
Abbildung 11: Übersicht Interviewpartner und Interviews	57
Abbildung 12: Farbschema für das Kategoriensystem.....	69

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

“If you want to run fast, run alone; if you want to run far, run together.”¹ Organisationen müssen mehr denn je ihre Produktentwicklung und Produktportfolios hinterfragen. Nicht nur der Wettbewerb zwingt Organisationen dazu, immer schneller Innovationen zu generieren, vielmehr erfordert die omnipräsente Digitalisierung die ganzheitliche Betrachtung von Lösungen, um die divergierenden Kundenerwartungen zu bedienen.²

“As the world becomes faster, corporates need more innovations in a shorter time period. It is not possible to accomplish this alone.”³ Die Gesetze der digitalen Ökonomie zwingen etablierte Organisationen zur radikalen Gewinnung von disruptiven Innovationen, um sich nachhaltig gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren.⁴ Neue Marktakteure greifen die wirtschaftliche Positionierung von erfolgreichen Geschäftsmodellen an, indem sie effiziente Prozesse, einen maximalen Kundenfokus, disruptive Services und Produkte propagieren.⁵ Während noch zu Beginn dieser disruptiven Verwerfungen gegen die Akteure angekämpft wurde, kooperieren vermehrt etablierte Marken mit den Anbietern, um von der Expertise und Geschwindigkeit dieser Organisationen zu profitieren. Auch die Finanzindustrie ist zunehmend diesen Herausforderungen ausgesetzt. Geschützt durch Barrieren in Form von regulatorischen Anforderungen oder komplexen Produkten, wurden Finanzdienstleister nicht dazu gezwungen, Innovationen zu generieren oder den digitalen Wandel zu forcieren.

Neue Organisationen, sogenannte Fin- und Insurtechs, disruptieren Geschäftsmodelle und besetzen deren Kundenschnittstellen. Durch Aufkommen dieser Organisationen, steigt der Druck auch auf die Finanzdienstleister, Innovationen in kürzeren Zyklen zu generieren. Um diese Komplexität zu meistern, muss sich die Finanzindustrie deshalb die Frage stellen, ob die Ressourcen und Kompetenzen ausreichen, um den digitalen Wandel zu bestehen. So gilt es nicht nur den eigenen Kundenbestand vor dem Abrieb zu beschützen, sondern auch die gesamte Organisation

¹ Brigl et al. (2019), S. 22

² Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. V

³ Brigl et al. (2019), S. 21

⁴ Vgl. Czichos (2014), S. 30

⁵ Vgl. Proff/Fojcik (2018), S. 394

auf die Herausforderungen der digitalen Transformation vorzubereiten. Damit dies gelingt, sollten sich Organisationen mit diesen Partnern verbünden, um so von deren Innovationsdynamik zu profitieren.

Die Auswirkungen der digitalen Transformation sind für die Forschung zunehmend von Bedeutung. Insbesondere die Transformation von Geschäftsmodellen, die Generierung von Innovationen und das Innovationsmanagement als Vehikel zur Forcierung von Innovationen. Durch strategische Kooperationen können Innovationen gewonnen und das eigene Geschäftsmodell transformiert werden. Vertreter derartiger Kooperationen sind Innovation- und Digital Labs, Acceleratoren oder Corporate Inkubatoren.

Corporate Inkubatoren haben sich innerhalb der Praxis bereits etabliert. Unabhängig der einzelnen Branchen, setzen Organisationen vermehrt auf Corporate Inkubatoren, um die eigene Innovationsfähigkeit zu fördern. Insbesondere die strategische Betrachtung und Etablierung von Corporate Inkubatoren kann einen erheblichen Anteil dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit auszubauen. „Corporate Inkubatoren sind autonom agierende Organisationseinheiten, die für eine Mutterorganisation in einem separaten Innovationspfad radikale Innovationen entwickeln.“⁶ Basierend auf agilen Strukturen und Denkmustern können disruptive Innovationen generiert werden.⁷ Corporate Inkubatoren werden gerne als Schnellboot bezeichnet während die gestandenen Organisationen als träge Tanker gesehen werden. Die Einheiten zur Entwicklung von Innovationen werden überwiegend außerhalb der Organisation angesiedelt, um neue Ideen losgelöst von Strukturen zu generieren. Es zeigt sich, dass die Entwicklung von Innovationen weitaus zielgerichteter erfolgt, wenn beide Organisationseinheiten strikt voneinander getrennt werden. Das Separieren der Einheiten bietet eine hohe Geschwindigkeit bei der Entwicklung und ermöglicht zusätzlich eine große Flexibilität in der Zusammenarbeit.

Dennoch wird die Implementierung von Corporate Inkubatoren häufig hinterfragt, da die Erwartungen, Mehrwerte und Ziele oftmals nicht erfüllt werden.⁸ Die Gründe hierfür sind vielfältig. So scheitern Corporate Inkubatoren nicht aufgrund der Anzahl an generierten Innovationen, sondern aufgrund deren Skalierung bei der Markteinführung. Gleichzeitig sind Unterschiede in der strategischen

⁶ Schuh/Vogt/Maurer (2019), S. 3

⁷ Vgl. Schuh/Vogt/Maurer (2019), S. 2

⁸ Vgl. Brigl et al. (2019), S. 5

Zielsetzung, fehlende Unterstützung oder Akzeptanz genannte Gründe, weshalb die Zusammenarbeit eine Herausforderung darstellt.⁹ Auch die kollaborierenden Organisationen stehen vor der Herausforderung, die Innovationen zu verwerten. Eine Ausarbeitung des Fraunhofer-Instituts zeigt, dass Organisationen sich für eine interne Verwertung und Innovationstransfer entscheiden, wenn eine strategische Passfähigkeit der Innovation zur Organisation gegeben ist.¹⁰

Dabei stellt selten die Generierung der Innovationen eine Herausforderung dar. Neben der Schaffung von Akzeptanz für den Inkubator innerhalb der eigenen Organisation, ist der eigentliche Transfer der Innovationen aus dem Inkubator in bestehende Strukturen das Problem. Dabei ist der Innovationstransfer eine äußerst komplexe Angelegenheit für beide Parteien. So können die entwickelten Innovationen das Wissen, Arbeitsmethoden sowie kulturelle Aspekte nicht ohne weiteres in die Organisation übertragen werden.¹¹ Daher können Projekte, Innovationen und Geschäftsmodelle aus Inkubatoren auch von den kooperierenden Organisationen als gescheitert deklariert werden. Darauf basierend lässt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Corporate Inkubatoren stellen. Inwiefern ist die Entwicklung von Innovationen in Inkubatoren notwendig, wenn die Innovationen das Ziel haben, diese erneut in die Mutterorganisation zu überführen.

Die erfolgreiche Überführung erfordert mehr als einen kulturellen Wandel innerhalb der Organisationen.¹² So kann die fehlende Akzeptanz bei Mitarbeitern gegenüber der Innovation die Überführung dieser in die eigenen Strukturen behindern. Ferner wird der Transfer von externem Wissen kritisch betrachtet. Diese Informationsasymmetrie führt dazu, dass Innovationen abgelehnt werden.¹³ Damit die Innovationsprojekte schnell in Organisationen integriert werden, sind ausreichende Ressourcen unabdingbar. Besteht ein Ressourcenmangel, kann sich der Prozess verlangsamen. Gleichzeitig wird eine Anpassungsfähigkeit der Mutterorganisation erwartet, um den agilen Prozessen des Corporate Inkubators entgegenzuwirken. Ist diese Flexibilität nicht gegeben, kann der Transferprozess beeinträchtigt werden. Ferner ist die Erwartungshaltung der involvierten Stakeholder von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Prozesses. Diese haben oftmals divergierende

⁹ Vgl. *Brigl et al.* (2019), S. 15

¹⁰ Vgl. *Schuh/Vogt/Maurer* (2019), S. 4

¹¹ Vgl. *Schuh/Vogt/Maurer* (2019), S. 3

¹² Vgl. *Schuh et al.* (2017), S. 16

¹³ Vgl. *Schuh/Vogt/Maurer* (2019), S. 12

Erwartungshaltungen, weshalb es wichtig ist, Unklarheiten und Ziele hinsichtlich des geplanten Transferprozesses zu definieren. Um den Grad von Corporate Inkubatoren bei Finanzdienstleistern im Zuge der digitalen Transformation zu eruieren, gilt es Lösungen zu identifizieren, welche die Ambidexterität von Finanzdienstleistern unterstützen. Weiterhin ist zu prüfen, wie der Transfer von Innovationen aus Inkubatoren dazu beiträgt, den Wandel von Finanzdienstleistern zu forcieren. Es gilt die Frage zu klären, wie diese Innovationen aus der Kollaboration transferiert werden können, so dass die Zusammenarbeit profitabel ausgestaltet wird. “Leveraging startups for innovation is not a new management trend that will be replaced by another trend in a couple of years; it is the new operating system.”¹⁴

1.2 Zielsetzung der Masterthesis

Zielsetzung dieser Thesis ist darzulegen, wie durch einen zielgerichteten Transfer von Innovationen aus Corporate Inkubatoren der digitale Transformationsprozess und die damit verbundene Ambidexterität von Finanzdienstleistern unterstützt werden kann. Auf Basis einer wissenschaftlich fundierten Analyse der digitalen Ökonomie, den daran gekoppelten Rahmenbedingungen und Auswirkungen sowie den Prinzipien des agilen Innovationsmanagements, wird für die erfolgreiche Implementierung von Corporate Inkubatoren und dem damit verbundenen Innovationsprozess herausgearbeitet, welche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind.

Ferner wird dargelegt, welche Herausforderungen bei einem potenziellen Transfer von Innovationen bestehen und die Gründe hierfür veranschaulicht. Weiter wird versucht darzulegen inwieweit der Transfer der Innovationen dazu beiträgt, dass der digitale Transformationsprozess von Finanzdienstleistern beeinflusst und damit unterstützt wird. Mit Hilfe einer praxisorientierten Studie werden mögliche Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Organisationen und Corporate Inkubatoren erarbeitet sowie potenzielle Erfolgsansätze und Indikatoren identifiziert, die die Kooperation zwischen den Organisationen und Inkubatoren optimieren. Auf Basis dieser Analyse werden somit Handlungsempfehlungen eruiert und abgeleitet, anhand deren die Kollaboration zwischen Organisationen und Inkubatoren verbessert werden kann.

¹⁴ Brigl et al. (2019), S. 22

Ergebnis der Master-Thesis ist anhand von Experteninterviews darzulegen, welche Einflussfaktoren für die erfolgreiche Überführung von Innovationen in interne Strukturen relevant sind. Ferner gilt es Handlungen und Lösungswege zu identifizieren, wie diese Innovationen aus Corporate Inkubatoren zielgerichtet transferiert werden können. So lässt sich der Erfolg mittels der Anzahl der erfolgreich überführten Innovationen aus dem Corporate Inkubator messen, indem geprüft wird, wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen und den digitalen Transformationsprozess unterstützen. Abschließend ist hierfür hervorzuheben, dass der thematische Korridor dahingehend eingegrenzt wird, indem die Dringlichkeit einer Transformation in der Finanzdienstleistungsbranche als eine notwendige Voraussetzung angesehen wird. Somit stehen auch die Prozesse der digitalen Transformation selbst nicht im Vordergrund dieser Ausarbeitung. Ferner ist die Identifikation von konkreten Handlungsempfehlungen für die Implementierung und der Aufbau eines Corporate Inkubators sowie die damit verbundenen Erfolgsfaktoren für eine optimale Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Corporate Inkubatoren nicht im Fokus dieser Masterthesis.

1.3 Gliederung der Masterthesis

Das zweite Kapitel der Masterthesis betrachtet die theoretischen und wissenschaftlichen Grundlagen. Als Grundlage für die Masterthesis wird zunächst die Begrifflichkeit „Digitale Transformation“ spezifiziert. Hierbei werden insbesondere die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Geschäftsmodelle sowie die besonderen Eigenschaften der sogenannten VUCA-Welt dargelegt. Zudem wird das Innovationsmanagement aus einer theoretischen Perspektive analysiert, indem die Begrifflichkeit definiert und auf die besonderen Charakteristika eingegangen wird. Ferner werden die Innovationstypen vorgestellt. Basierend auf den Grundlagen der digitalen Ökonomie wird im Anschluss auf die Besonderheiten innerhalb der Kollaboration zwischen Organisationen und Startups zur Gewinnung von Innovationen eingegangen. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf den unterschiedlichen Möglichkeiten, um mit Hilfe von Innovation- und Digital Labs, Accelatoren sowie Corporate Inkubatoren radikale Innovationen zu erzeugen. Abschließend werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt und die relevanten Forschungsfragen sowie die damit verbundenen Kausalhypothesen entwickelt, die als Grundlage für die weitere Bearbeitung dieser Thesis dienen.