

TEXT:
NILS KREIMEIER

ILLUSTRATION:
TIM LAHAN

LABORTEST

Über Jahre sprossen in Deutschland immer neue Digitallabore aus dem Boden. Die Pandemie hat auch bei ihnen vieles auf den Kopf gestellt: Sie müssen umsteuern, bekommen neue Aufgaben oder werden abgewickelt



Zeit zum Aufräumen: Nach der Krise prüfen viele Unternehmen, was ihre Digilabs wirklich bringen

E

Einen Edding brauchte man in den vergangenen Monaten nicht wirklich. Alle saßen zu Hause, Büroteams trafen sich nur am Bildschirm, und kaum jemand malte mit Stiften auf einer Wandtafel herum. Was dabei womöglich für Viren hängen bleiben! Der Stiftehersteller merkte das schnell an den Zahlen. „Corona hat uns ordentlich durchgeschüttelt. Das war am Anfang ein böses Erwachen“, sagt Vanessa Schmidt, die bei der Edding AG den Innovationsbereich leitet. Der Umsatz ging 2020 um mehr als elf Prozent zurück, der Gewinn sogar um mehr als 16 Prozent. „Aber“, sagt Schmidt, „Corona hat uns auch innovativer gemacht.“

Ein großer Teil dessen, was Schmidt meint, geht auf Prismade zurück – ein Team, das als Future-Lab von Edding im sächsischen Chemnitz seine Arbeit macht. Prismade entwickelt digitale Produkt-Etiketten, anhand derer Informationen mit dem Smartphone ausgelesen werden können. Es arbeitet an gedruckten Sicherheitscodes für Ausweise und Dokumente, und es hat eine Art Kopierschutz für Sammelkarten aus Onlinespielen entwickelt.

All das ist schon sehr weit weg vom alten Bürozubehör. Die Technik wurde bereits vor Covid-19 vorangetrieben, doch jetzt ist wirklich allen klar geworden, wie wichtig solche neuen Geschäftsmodelle sind. „Wir wissen, dass unser traditionelles Geschäft die Cashcow ist, die wir gesund halten müssen“, sagt Schmidt.

„Es ist aber auch klar, dass dieses Geschäft endlich ist.“

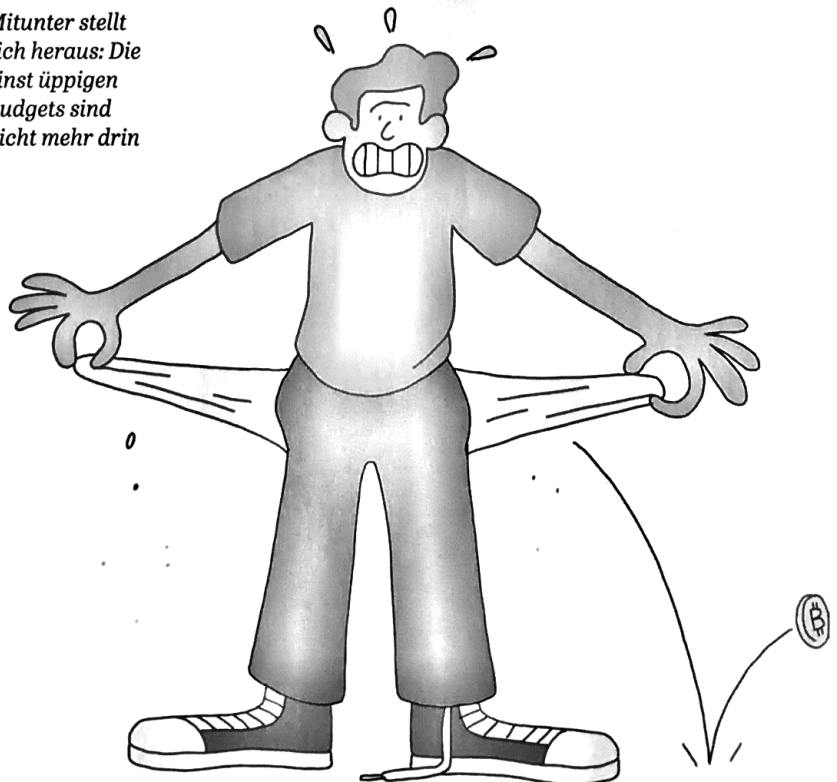
Prismade ist eine von insgesamt 49 Innovationseinheiten deutscher Unternehmen, die von Capital mit der Hamburger Beratung Infront Consulting & Management unter die Lupe genommen und einem Ranking unterzogen wurden. Es ist bereits die fünfte Studie über den Zustand der deutschen Digitallabore, wie diese Teams oft einfach genannt werden – und es ist nach wie vor die einzige umfassende Untersuchung dieser Art. Die grundlegende Erkenntnis in diesem Jahr lautet: Die Pandemie hat zwar in vielen Unternehmen den finanziellen Druck erhöht, was auch an den Innovationsteams nicht vorbeigegangen ist. Aber sie hat den Managern auch vor Augen geführt, wie ungeheuer wichtig es ist, eine Alternative zum traditionellen Geschäft zu haben. „In den vergangenen Jahren galt Digitalisierung als Chance oder als etwas, was die Unternehmen sich zusätzlich leisteten“, sagt Felix Lau, einer der Autoren der Studie. „Jetzt ist klar geworden, dass sie ein Faktor ist, um zu überleben.“

Da sich nach fünf Jahren aber auch gut Bilanz ziehen lässt, haben Infront und Capital nicht nur auf die aktuellen Studienteilnehmer einen Blick geworfen. Eine eigene Untersuchung widmet sich auch der Entwicklung der Szene insgesamt. Viele Labore ändern ihre Struktur oder ihre Funktion, manche müssen auch schließen. Und über allem steht die Frage: Was bringen die Ideenschmieden den deutschen Unternehmen wirklich?

Das Edding-Lab trat im Wettbewerb der kerngeschäftsfernen Innovationen an und erreichte dort eine gute Platzierung. Gleiches gilt im Dienstleistungsbereich für das Labor des Energieversorgers EnBW: Dort entstand die Weiterbildungsplattform CampusONE, die sich spätestens in Homeoffice-Zeiten auszahlte.

Es gibt aber auch Teams, die näher am eigentlichen Kerngeschäft arbeiten, wie jenes der Hamburger Unternehmensgruppe Körber, die mit digitalen Mitteln die Effizienz ihrer Produktionsprozesse steigern – ein typischer Ansatz der →

Mitunter stellt sich heraus: Die einst üppigen Budgets sind nicht mehr drin



Innovationen nahe am Kerngeschäft

Dienstleistungen

	WACHSTUM & POTENZIAL	GESCHWINDIGKEIT	KOMMERZIELLER ERFOLG	GESAMT
Wayra, Telefónica Innovation	4,6	4,3	4,7	4,53
Ergo Innovation & Digital Transformation	4,5	4,3	4,6	4,47
Vinci Energies Digital	4,7	3,9	4,7	4,43
SAP.iO	4,8	4,1	4,4	4,43
Vodafone Innovation	4,3	4,4	4,5	4,40
EnBW Innovation	4,8	3,9	4,4	4,37
Comdirect Startup Garage	4,5	4,2	4,0	4,23
Lufthansa Innovation Hub	4,0	4,5	3,9	4,13
Eurowings Digital	4,1	3,7	4,0	3,93
Innovationsmanagement der Westnetz	4,1	3,9	3,8	3,93
Greenhouse Innov. Lab für G+J u. Mediengr. RTL ¹	3,8	3,7	4,0	3,83
CodeCamp:N (Nürnberger Versicherung)	3,5	3,7	3,7	3,63
Einheit Innovations & Ventures der DB Systel	3,7	3,5	3,7	3,63
Minnosphere, Company of MSG	3,5	3,2	3,6	3,43
Health Innovation Port (Philips)	3,9	2,6	3,8	3,43
Sparkassen Innovation Hub (Star Finanz GmbH)	3,5	3,3	3,3	3,37

Industrie

	WACHSTUM & POTENZIAL	GESCHWINDIGKEIT	KOMMERZIELLER ERFOLG	GESAMT
Körper Geschäftsfeld Digital	4,3	4,0	4,6	4,30
Heidelberg Digital Unit	4,6	4,3	3,8	4,23
Henkel dx Ventures	4,5	4,2	3,9	4,20
ZF Innovation Factory	4,2	3,5	4,2	3,97
Hansgrohe InnoLab	3,8	3,8	3,8	3,80
Krones Innovation Lab	3,9	3,4	3,9	3,73
BMW Startup Garage	4,0	2,9	4,2	3,70
Bilfinger Digital Next	3,5	3,7	3,7	3,63
StationX by Siemens Mobility	4,0	2,9	4,0	3,63
AMAG Innovation & Venture LAB	3,7	3,3	3,6	3,53
Gnerator powered by Gira	3,3	3,6	3,6	3,50
KSB Business Innovation Lab	3,7	3,4	3,4	3,50
BSH Startup Kitchen	3,7	2,8	3,9	3,47
EagleBurgmann Digital Lab	3,6	3,8	2,9	3,43
Beam (Beumer Group)	3,5	3,2	3,5	3,40
Agro Innovation Lab (by RWA & Lagerhaus)	3,5	2,3	3,8	3,20
The Nest – Elia Group Innovation Lab	3,0	3,1	3,0	3,03

1) Das Greenhouse Innovation Lab ist eine Einheit des Verlags Gruner + Jahr, in dem auch Capital erscheint

Digitalisierung, der wirtschaftlich für die Unternehmen ausgesprochen lukrativ sein kann.

Andere setzen darauf, das Produkt des eigenen Unternehmens um neue Eigenschaften zu erweitern, wie das Labor des Badezimmers ausrüsteters Hansgrohe. Heraus kam eine Duschkombination, bei der Licht, Töne, Bilder und Gerüche für eine Art Rundum-Erlebnis sorgen sollen – die Duschkabine als Kinoersatz. Auch all diese Ansätze nah am bisherigen Geschäft finden sich in der Studie und werden in einem zweiten Ranking gewürdigt.

Egal in welcher Kategorie – häufig geht es um Geschäftsmodelle, die

kleiner anfangen, als es die Konzerne von ihrem Kernerzeugnis gewohnt sind – und die trotzdem mittlerweile ernst genommen werden. Den Unternehmen dämmert, dass sie oft nicht so rechnen können wie bisher.

ANDERE ERWARTUNGEN

„Ein großer Offshore-Windpark erfordert Investitionen in Milliardenhöhe und liefert ab Inbetriebnahme ein Ergebnis im dreistelligen Millionenbereich“, sagt EnBW-Chef Frank Mastiaux, der sich für eine Zwischenbilanz seiner Innovationstruppe eigens Zeit genommen hat. „Das funktioniert bei neuen digitalen Ge-

schäftsmodellen natürlich vollkommen anders.“ Allerdings sagt Mastiaux auch deutlich: „Für uns ist klar, dass die Innovationseinheit dann Erfolg hat, wenn sie auch kommerziell messbare Ergebnisse liefert.“

Die Ergebnisse der Labore werden in den Unternehmen immer genauer unter die Lupe genommen, ein Prozess, der auch in den vergangenen Jahren schon zu erkennen war. „Kennzahlen sind viel wichtiger geworden als am Anfang“, sagt Studienautor Lau. „Alle wissen: Wer nicht misst, der lernt nicht.“ Das bedeutet auch, dass bei dem zur Verfügung stehenden Geld die Zügel angezogen werden: Das durchschnittliche Bud-

Innovationen fern vom Kerngeschäft

	WACHSTUM & POTENZIAL	GESCHWINDIGKEIT	KOMMERZIELLER ERFOLG	GESAMT	
Dienstleistungen	EnBW Innovation	4,5	4,4	4,4	4,43
	Lufthansa Innovation Hub	4,5	4,3	3,8	4,20
	Greenhouse Innov. Lab für G+J u. Mediengr. RTL ¹	4,1	3,9	4,5	4,17
	Comdirect Startup Garage	4,3	4,1	4,0	4,13
	SevenAccelerator (bisher ProSiebenSat.1 Accel.)	4,2	3,3	4,3	3,93
	Main Incubator (Commerzbank Gruppe)	3,8	3,7	4,0	3,83
	Sparkassen Innovation Hub (Star Finanz GmbH)	4,0	3,3	3,3	3,53
	CodeCamp:N (Nürnberger Versicherung)	3,3	3,5	3,5	3,43
	Minnosphere, Company of MSG	3,5	3,2	3,6	3,43
	Health Innovation Port (Philips)	3,5	2,6	3,8	3,30
Industrie	Körper Geschäftsfeld Digital	4,5	4,2	4,2	4,30
	Henkel dx Ventures	4,2	4,0	3,9	4,03
	Prismade – FutureLab of Edding	3,7	3,7	3,5	3,63
	Hansgrohe InnoLab	3,7	3,7	3,4	3,60
	KSB Business Innovation Lab	3,8	3,4	3,4	3,53
	NEDGEX powered by Netzsch Group	3,8	3,6	3,2	3,53
	Beam (Beumer Group)	3,4	3,2	3,4	3,33

1) Das Greenhouse Innovation Lab ist eine Einheit des Verlags Gruner + Jahr, in dem auch Capital erscheint

Quelle: Infront Consulting



*Und so mancher
Digitalexperte
muss ganz
dringend zum
Check-up*

get der untersuchten Einheiten lag 2020 noch bei 5,9 Mio. Euro. Jetzt ist es auf 4,3 Mio. Euro gesunken. Zudem sank im Schnitt die Zahl fester Mitarbeiter – es wird weniger herumgesponnen und mehr gemacht. Und wenn eine Idee nicht funktioniert, dann wird sie deutlich rascher beendet. Auch das senkt die Kosten.

Auffällig ist: Komplett dichtgemacht werden die Innovationsteams nur selten, auch wenn ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg immer wieder infrage gestellt wird. In einer eigenen Studie untersuchte Infront in diesem Jahr, welche in den vergangenen Jahren aufgebauten Labs tatsächlich völlig verschwunden sind. Dies betraf bei einer Grundmenge von rund 300 Labs im deutschsprachigen Raum nur 25 Teams, ein Anteil von acht Prozent. Digitallabore, die bis dato sehr frei arbeiten konnten, werden in manchen Fällen wieder enger ins Unternehmen inte-

griert – oder ihr Auftrag ändert sich. Das heißt aber auch: Die meisten von ihnen machen selbst in schwierigen Zeiten weiter.

ES GEHT IMMER WEITER

Das einstige X-Lab des Nutzfahrzeugherstellers MAN etwa baute eine Plattform auf, mit der Logistikunternehmen ihre Transporte besser auslasten und sinnvoller steuern können. Richtig ins Rollen kam das Projekt nicht, weshalb das Labor 2017 kurz vor dem Aus stand. Allerdings galten die Software und die Arbeitsweise des Teams im Konzern als beispielhaft, weshalb es noch einmal eine Chance bekam. Heute ist das Labor in der eigenständigen Marke Rio aufgegangen, die für alle Nutzfahrzeugmarken im Volkswagen-Konzern digitale Angebote entwickelt. Aus dem Mutterunternehmen ist das Team also komplett herausgewach-

sen. Da die Corona-Krise gezeigt hat, wie wichtig eine reibungslos funktionierende Logistik ist, dürfte sich Rio künftig nicht über mangelnde Nachfrage beklagen können.

Ein weiteres prominentes Beispiel findet sich in Stuttgart, wo Susanne Hahn durch ein helles Büro mit vielen Farben an den Wänden führt. Sie tut das per Tablet – es ist Pandemie, weshalb ein echter Besuch vor Ort an diesem Tag noch zu riskant erscheint. Hahn ist eine Pionierin der Innovationsgemeinde. Sie leitete einst das Lab 1886 des Daimler-Konzerns, eine Ideenschmiede, die in der Szene als Vorzeigeteam galt: die ganz großen Projekte, dicke Budgets, Car2go, die Zukunft der Automobilwirtschaft. Ende 2020, also mitten in der Pandemie, dann der Paukenschlag: Daimler trennte sich von dem Labor.

Allerdings bedeutete das nicht das Ende. Der Autobauer verkaufte den Kern der Einheit samt zahlreichen Patenten und einem Großteil des Projektportfolios an den Softwareunternehmer Ulrich Dietz. Mit zehn Prozent der Anteile behält Daimler noch einen Fuß in der Tür. Hahn konnte weitermachen, mit all denen, die Lust hatten mitzukommen, und von denen gab es einige – auch wenn sie dafür auf einen sicheren Konzernvertrag verzichten mussten. „Für alle Beteiligten war es der richtige Schritt“, sagt Hahn. „Wir arbeiten weiter, wir stellen neue Mitarbeiter ein – und wir haben jetzt die notwendigen Freiheiten.“

1886 Ventures heißt das ehemalige Lab jetzt. Und die Palette der Projekte klingt immer noch nach dem ganz großen Rad: Auto-Abomodelle für Leute, die gern oft das Fahrzeug wechseln, selbst fahrende Lastwagen oder eine Plattform, die Unternehmen dabei helfen soll, ihre Kosten für Geschäftsreisen zu drücken. „Das Wichtigste war, dass wir die Köpfe, die Talente mitnehmen konnten“, sagt Hahn.

Einige dieser Talente sitzen in einer Garage in Nürtingen →

südöstlich von Stuttgart und werkeln an der Zukunft des Wasserstoffs: eines der „Ventures“ von 1886. Die Mannschaft von Globe Fuel Cell Systems, alles ehemalige Mercedes-Benz-Leute, hat Brennstoffzellen-generatoren entwickelt, die in betrieblichen Transportfahrzeugen eingesetzt werden könnten. Anders als Batterien, die aufgeladen wer-

den müssen, ließen sich so ausstattete Gefährte auch über mehrere Schichten ohne Unterbrechung nutzen. Die Teammitglieder, alle in Poloshirts mit dem Logo ihres Unternehmens, strotzen geradezu vor Elan. „Wir haben den Konzern einfach auch deshalb verlassen, weil wir glauben, dass die Möglichkeiten des Wasserstoffs vielfältiger sind, als

es in der Vergangenheit eingeschätzt wurde“, sagt Steffen Bäuerle, der einräumt, bei Daimler mit seinen Projekten nicht wirklich weitergekommen zu sein.

Seine Kollegen führen per Livevideo vor, wie ein Schwerlasttransporter im Betrieb umgerüstet werden kann. Anfang 2022 soll das erste Produkt auf den Markt kommen, es ist ein ehrgeiziger Plan. „Mir war immer klar: Wenn ich einmal die Chance bekomme, etwas Eigenes zu machen, dann mache ich das“, sagt Bäuerle.

Der Fall 1886 zeigt: Die Labore, die in den vergangenen Jahren überall entstanden, sind wie eine Idee, die nicht mehr so einfach verschwindet, wenn sie einmal in der Welt ist. Es kommen sogar immer noch neue Einheiten hinzu, wie sich auch im Teilnehmerfeld der Studie zeigt. Nur selten sind aus den Innovations-schmieden bisher ganz große, Aufsehen erregende Produkte entstanden – wie der Carsharing-Anbieter Car2go. Aber sie werden professioneller – und allmählich auch erfolgreicher.

Das Bewusstsein, dass es nicht reicht, einfach so weiterzumachen wie bisher, ist in allen Winkeln des Landes angekommen. Und Corona hat den Druck im Kessel noch einmal deutlich erhöht. „Als wir vor fünf Jahren anfangen, systematisch die Landschaft der Innovationseinheiten zu analysieren, steckten viele dieser Programme noch in den Kinderschuhen“, sagt Infront-Studienautorin Lea Münch. „Heute sehen wir Einheiten, die für die Transformation ihrer Mutterunternehmen zu einer unersetzlichen Stütze geworden sind.“

Auch Frank Mastiaux, der EnBW-Chef, ist sicher, dass er sein Innovationsteam weiter brauchen wird. Auch wenn es nicht sofort dreistellige Millionenbeträge ins Unternehmen spült. „Die anfängliche Skepsis für einen solchen Freiraum im Unternehmen ist gewichen“, sagt Mastiaux. Und er sieht dabei ganz zufrieden aus. ♦

Labore im Check

Die untersuchten Digitallabore wurden von etablierten Unternehmen gegründet und arbeiten außerhalb bestehender Strukturen. Dazu zählen Digital Innovation Labs, Accelerators, Inkubatoren, Company-Builder und Digital Business Units. Insgesamt 49 solcher Innovationsteams deutscher Konzerne und Mittelständler haben sich in zwei Kategorien an der Studie beteiligt: Innovationen nahe am Kerngeschäft und Innovationen fern des Kerngeschäfts. Die Teilnehmer konnten sich auch für beide Kategorien bewerben. Industrie- und Dienstleistungsunternehmen wurden getrennt betrachtet, sie teilen das Feld in zwei etwa gleich große Hälften. Die Analyse erfolgte in zwei Schritten: durch Auswertung eines Onlinefragebogens und im Rahmen persönlicher Interviews mit den Leitern der Labs sowie mit ihren unternehmensinternen Auftraggebern.

Innovationen nahe am Kerngeschäft

In dieser Kategorie bewerteten die Experten von Infront erfolgreiche Neuerungen, die direkt an das etablierte Geschäftsmodell des Mutterunternehmens angrenzen und dieses damit ergänzen. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie gut es gelingt, diese Projekte groß zu machen und an eine Marktreife heranzuführen. Deshalb wurde in drei Disziplinen bewertet: Erstens, gelingt es, für ein Produkt Wachstum zu erzielen, oder besteht dafür ausreichend Potenzial (in der Tabelle: „Wachstum und Potenzial“)? Zweitens, wie schnell wird ein Projekt von der Idee bis zur Markteinführung umgesetzt („Geschwindigkeit“)? Und drittens, ist eine Idee kommerziell erfolgreich, oder hat sie dafür ein klares Potenzial („Kommerzieller Erfolg“)?

Innovationen fern des Kerngeschäfts

In der zweiten Kategorie wurden erfolgreiche Neuerungen bewertet, die erkennbar von dem abweichen, womit das Mutterunternehmen eigentlich Geld verdient. Auch hier spielt die Frage nach der Skalierung die entscheidende Rolle, also danach, ob es gelingt, einem Projekt Größe und damit eine finanziell messbare Bedeutung auf dem Markt zu verschaffen. Die untersuchten Disziplinen sind dabei die gleichen wie bei den kerngeschäftsnahen Innovationen.

Gesamtergebnis

In jeder der drei Disziplinen war jeweils eine Punktzahl von 1,0 bis 5,0 erreichbar. Aus ihnen wurde dann die Gesamtnote errechnet. Nur Teilnehmer mit Gesamtwertungen ab 3,0 Punkten qualifizierten sich für das Capital-Ranking. Bei Unternehmen mit gleicher Punktzahl ergab sich die Platzierung aus der zweiten Nachkommastelle. Top-Wertungen (von mindestens 3,5 Punkten (= vier Sterne) wurden in 38 Fällen erzielt.

Capital-Bewertung/Siegel

Teilnehmer mit einer Vier- oder Fünf-Sterne-Bewertung können ein Capital-Siegel erwerben und damit für sich werben. Genauere Informationen zu den Bedingungen dieser Siegel finden Sie unter capital.de/siegel

