

# Das Comeback der Konzerne

Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen

Bearbeitet von  
Von Lucas Sauberschwarz, und Lysander Weiss

1. Auflage 2018. Buch. XII, 220 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5537 3  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm  
Gewicht: 539 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Sauberschwarz/Weiß  
Das Comeback der Konzerne

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Das Comeback der Konzerne

Wie große Unternehmen mit effizienten  
Innovationen den Kampf gegen disruptive  
Start-ups gewinnen

von

Lucas Sauberschwarz

und

Lysander Weiß

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Lucas Sauberschwartz** ist Gründer und Geschäftsführer von Venture Idea, einem Unternehmen, das sich auf die systematische Entwicklung effizienter Innovationen für Großunternehmen spezialisiert hat. Das Unternehmen arbeitet mit mehr als der Hälfte der DAX-Konzerne zusammen, genauso wie mit zahlreichen großen Mittelständlern und internationalen Konzernen. Das Handelsblatt titelte, dass Sauberschwartz und seine Kollegen „Elefanten die Angst vor Mäusen nehmen“. Über 50 Innovationsprojekte in mehr als 20 verschiedenen Branchen haben sie in den vergangenen Jahren mithilfe der eigens entwickelten 5C-Methodik bereits erfolgreich durchgeführt.

**Lysander Weiß** ist Partner bei Venture Idea und maßgeblich für die Weiterentwicklung der 5C-Methodik verantwortlich. Neben der Projektarbeit mit internationalen Konzernen, schreibt er regelmäßig über Innovationen, Trends und disruptive Technologien, und teilt sein Wissen auch im Rahmen von Workshops und Vorträgen mit großen Unternehmen und Universitäten.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5537 3

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau parapluié  
Bildnachweise: © dan\_prat – istockphotos.com  
© SlidePix – istockphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort von Prof. Dr. Alexander Mädche vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Vor mittlerweile 10 Jahren leitete ich eines der ersten Design Thinking-Projekte bei SAP. Gemeinsam mit einem crossfunktionalen Team mit Kollegen aus Walldorf und Palo Alto erhielten wir den Auftrag, unter Verwendung der Design Thinking-Methode einen „innovativen“ Prototyp zu entwickeln und diesen dann SAP-Mitgründer Hasso Plattner vorzustellen. Das Projekt wurde von diesem Vorstellungstermin „rückwärtsterminiert“. Uns standen zwei Monate zur Verfügung. Das Projekt „Eventus“ in Form einer kollaborativen Plattform für ereignisbasiertes Supply-Chain-Management war ein voller Erfolg. Es wurde nicht nur von Hasso Plattner gelobt, sondern auch vom damaligen CEO der SAP in seiner Keynote auf der Kundenmesse aufgegriffen und in Form einer Live-Demonstration den Kunden als zukünftige SAP-Produktvision präsentiert. So erhielten wir den offiziellen Auftrag, den innovativen Prototyp zu „produktisieren“ und auf den Markt zu bringen. Leider stellte sich dabei schnell heraus, dass hierfür keine Entwicklungsressourcen zur Verfügung standen und gleichzeitig die beteiligten Entwicklungsabteilungen unterschiedlich großes Interesse an der Umsetzung des Prototyps hatten. So wurde die „Innovation“ zerredet und scheiterte letztendlich in ihrer Umsetzung.

Eine wichtige Erkenntnis für mich war, dass echte Innovation in Form von neuen Produkten und Dienstleistungen in Großkonzernen viel mehr bedeutet, als einen Prototyp zu entwickeln, welcher eine innovative Lösung für ein existierendes Problem darstellt. Konzerne müssen insbesondere in Zeiten der Digitalisierung und sich sehr schnell ändernden Rahmenbedingungen systematisch ihren Innovationsprozess organisieren und die zahlreichen Innovationsmethoden zielgerichtet integrieren. Nur so kann nachhaltiger Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit durch effiziente Innovation erreicht werden.

Ein wichtiger Aspekt meiner Forschung und Lehre am Karlsruher Institut für Technologie ist es daher, eine möglichst ganzheitliche Perspektive auf den Prozess der Gestaltung innovativer Software und digitaler Dienste abzudecken. Viele Methoden koexistieren heute unabhängig voneinander. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie Methoden zur agilen Softwareentwicklung (beispielsweise SCRUM) mit Design Thinking bzw. Methoden der nutzerzentrierten Gestaltung möglichst synergetisch integriert und auch skaliert werden können. Dieses Wissen vermitteln wir unseren Studenten bereits im Studium, und gleichzeitig fokussieren wir in unseren Forschungsarbeiten auf eine wissenschaftliche Fundierung der Weiterentwicklung und

insbesondere auch einer zielgerichteten Integration der unterschiedlichen methodischen Ansätze.

Eine Vielzahl von Innovationsmethoden wurde in den letzten Jahren auch für Großkonzerne entwickelt. Es mangelt jedoch an einer übergreifenden Integration der einzelnen Ansätze. Eine fehlende Integration hat zum Ergebnis, dass die Anwendung einzelner Innovationsmethoden lokal durchaus gute Ergebnisse liefert, diese jedoch in den „Mühlen“ der Großkonzerne ersticken und letztendlich nicht in Form von innovativen Produkten oder Dienstleistungen an den Markt gebracht werden. Während Start-ups schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren und neue Ideen umsetzen können, sind große Unternehmen naturgemäß langsamer und weniger agil. Gleichzeitig haben große Unternehmen mit ihren etablierten Marken und der Fähigkeit, in allen funktionalen Bereichen zu skalieren, einen klaren Vorteil gegenüber den Start-ups. Es gilt also, die bekannten Schwächen von Großunternehmen zu lösen und gleichzeitig auf ihre Stärken zu setzen.

Das vorliegende Buch spricht die oben genannten Herausforderungen an und stellt aus einer praxisorientierten Sicht den 5C-Prozess für effiziente Innovation vor. Basierend auf Erfahrungen aus über 50 Beratungsprojekten in mehr als 20 unterschiedlichen Branchen haben die beiden Autoren eine integrierte Innovationsmethodik und zugehörige Werkzeuge speziell für die Zielgruppe der Großkonzerne entwickelt. Mit dem 5C-Prozess schließen die Autoren eine Lücke in der praxisorientierten Innovationsliteratur und liefern einen ganzheitlichen Ansatz für effiziente Innovationen in großen Unternehmen.



Prof. Dr. Alexander Mädche  
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

## Danksagung

Das vorliegende Buch und die darin beschriebene 5C-Methodik sind der vorläufige Höhepunkt jahrelanger Forschung und Arbeit. Diese wäre ohne Florian Lanzer und Alexander Kornelsen, den weiteren Partnern bei Venture Idea, nicht möglich gewesen. Die gemeinsame Arbeit am Prozess sowie in über 50 Innovationsprojekten bilden die Grundlage für dieses Buch, welches sie mit wertvollem Rat und tatkräftiger Mithilfe unterstützt haben.

Ein solches Projekt kann nur gelingen, wenn neben der Unterstützung bei der Arbeit auch im Privatleben Hilfe, Verständnis und Motivation den Prozess begleiten. Ich, Lucas, möchte mich deshalb insbesondere bei meiner Frau Lisa bedanken, die mir seit vielen Jahren den Mut gibt, meinen eigenen Weg zu gehen. Und die in all den Jahren stets an mich geglaubt und mich unterstützt hat. Mein Dank gilt auch meinem Sohn Leo, der mir täglich vor Augen führt, wie viel es in dieser Welt noch zu entdecken gibt. Und der mir so häufig während und nach dem Schreiben an diesem Buch bereits durch ein kleines Lächeln alle Anspannung von den Schultern genommen hat.

Ich, Lysander, danke Charlotte, welche mir immer das Gefühl gibt, alles erreichen zu können. Egal, ob durch das Verständnis und die Unterstützung für die Arbeitsphasen oder die Freude und Entspannung dazwischen: der Kraftakt des Buchschreibens wäre ohne diesen Rückhalt kaum möglich gewesen.

Darüber hinaus freuen wir uns, sind dankbar und auch ein wenig stolz, dass wir so viele Menschen gewinnen konnten, uns bei der Erstellung dieses Buches zu unterstützen. Zunächst einmal danken wir Wolfgang Böcking, Maximilian Schön, Dennis Wedderkop, Matthias Hampel, Josef Stoll, Britta Gayko und vielen anderen für die wertvollen Diskussionen rund um die Inhalte des Buches. Außerdem gilt unser Dank den vielen Probelesern, die uns mit wertvollem Feedback und tollen Ideen weitergeholfen haben: Jörg Limberg, Björn Sprotte, Andreas Seitz, Dr. Werner Sauberschwarz, Oliver Sauberschwarz, Tim Merforth, Dr. Florian Muschaweck und Philipp Blasberg – sowie David Dorn und Josephine Bayazid für die Unterstützung bei Recherchen und Korrekturen.

Beeindruckend war für uns außerdem die Bereitschaft der vielen Unternehmen und Unternehmensvertreter, uns mit Kommentaren und Praxisbeispielen dabei zu unterstützen, das Buch so praxisnah und lebendig wie möglich zu gestalten. Vielen Dank an alle im Buch erwähnten Unternehmen und Personen sowie alle weiteren Unternehmen, die uns über die Jahre ihr Vertrauen geschenkt haben.

Zu guter Letzt freuen wir uns über den Mut vom Vahlen-Verlag und unserem Lektor Dennis Brunotte, uns als „Neulinge“ auf dem Büchermarkt von Beginn an zu unterstützen und das Projekt Realität werden zu lassen. Vielen Dank für die vielen hilfreichen Tipps, die Mithilfe und das Lektorat!

Wir könnten noch so vielen weiteren Personen danken, die uns im Privat- und Berufsleben bis zu diesem Ziel gebracht haben. Daher: Danke an alle, die hier nicht genannt sind, aber eine wichtige Rolle für uns spielen. Wir sind unendlich dankbar, dass aus dem Traum nun Realität wurde und das umfassende Buch, welches unsere Arbeit und Leidenschaft für Innovationen in die Welt trägt, jetzt auf unserem Schreibtisch liegt.

*Lucas Sauberschwarz & Lysander Weiß*



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Danksagung</b> .....	VII
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XI
<b>Das ist zwar eine gute Idee, aber</b> .....	1
<b>1. „Innovate or die“: Effiziente Innovation statt ineffizienter Start-up-Denke.</b> .....	6
1.1 Großunternehmen früher: Von Patentfabriken zum Innovationsdilemma. ....	9
1.2 Großunternehmen heute: Ineffiziente Start-up-Denke in separaten Innovationseinheiten. ....	15
▶ Praxiskommentar: Commerzbank .....	21
1.3 Großunternehmen morgen: Effiziente Innovation mit Kundenfit und Traktion .....	22
▶ Praxiskommentar: TÜV Rheinland .....	25
1.4 Von der Theorie zur Praxis effizienter Innovation .....	32
<b>2. Effiziente Innovation mit dem 5C-Prozess</b> .....	40
2.1 Configuration: Denk nicht frei! .....	50
▶ Praxiskommentar: Digitalhafen .....	50
2.1.1 Das Ziel ist der Weg .....	51
2.1.2 Lieber ein Schritt in die richtige Richtung, als ein Sprung ins Ungewisse .....	60
▶ Praxiskommentar: PepsiCo .....	63
▶ Praxisbeispiel: Estée Lauder Companies .....	68
2.1.3 No risk, more fun .....	69
▶ Praxisbeispiel: Telekom Innovation Laboratories .....	74
2.2 Customization: Kein Problem ist auch keine Lösung. ....	78
2.2.1 Wer weiß wohin, der kommt auch an .....	79
2.2.2 Wer nicht fragt, der nicht gewinnt. ....	84
2.2.3 Der Kunde ist nicht immer König .....	88
▶ Praxisbeispiel: Containerschiffahrts-Unternehmen. ....	91
2.3 Compilation: Wer ernten will, muss erst säen. ....	94
2.3.1 Nur wer sucht, findet .....	97
▶ Praxiskommentar: Deloitte .....	100

## X Inhaltsverzeichnis

2.3.2 Good artists copy, great artists steal .....	100
2.3.3 Lieber morgen als heute. ....	103
▶ Praxiskommentar: Janssen/Johnson & Johnson Innovation .....	106
▶ Praxisbeispiel: Hermes Arzneimittel .....	107
2.4 Construction: Think inside the box. ....	110
2.4.1 Die Idee ist kein Zufall. ....	112
2.4.2 Ohne Fleiß kein Preis. ....	123
2.4.3 Man kann den Tag auch vor dem Abend loben. ....	129
▶ Praxisbeispiel: FTI Group .....	135
2.5 Conversion: Wo ein Weg ist, ist auch ein Wille .....	138
2.5.1 Alle Mann an Bord .....	140
▶ Praxiskommentar: MSD Sharp & Dohme. ....	143
2.5.2 Der schnelle Vogel fängt den Wurm .....	144
2.5.3 Aller Ende ist leicht .....	146
▶ Praxisbeispiel: Hymer .....	150
<b>3. Die „Innovationsmaschine“: Effiziente Innovation im Großunternehmen .....</b>	<b>154</b>
▶ Praxiskommentar: Z_punkt .....	155
▶ Praxiskommentar: Elsevier .....	156
3.1 Organisatorische Verankerung effizienter Innovation .....	159
▶ Praxiskommentar: Media-Saturn. ....	160
▶ Praxiskommentar: Dt. Zentrum für Luft- und Raumfahrt .....	161
3.2 Charakteristika einer effizienten Innovationseinheit .....	165
▶ Praxiskommentar: Autor Dave Birss .....	169
3.3 Die Implementierung effizienter Innovation in Großunternehmen .....	173
3.3.1 Von inkrementeller Innovation zu effizienter Innovation .....	176
▶ Praxiskommentar: OSM Maritime Group .....	177
3.3.2 Von strategischer Innovation zu effizienter Innovation. ....	186
▶ Praxiskommentar: Deutsche Telekom .....	188
3.3.3 Von kundenzentrierter Innovation zu effizienter Innovation .....	194
▶ Praxiskommentar: L'Oréal .....	194
3.3.4 Effiziente Innovation in separaten Innovationseinheiten .....	202
▶ Praxiskommentar: innogy Innovation Hub. ....	202
<b>4. Schlusswort: Das Ende ist nicht nah. ....</b>	<b>210</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>211</b>
<b>Sachregister. ....</b>	<b>219</b>