

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 [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung 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.

bereits im ersten Schritt des 5C-Prozesses mit der Definition des Traktionsraums sichergestellt. Es bleibt jedoch die Herausforderung, dass die Innovationskonzepte nicht von denjenigen Personen umgesetzt werden, die diese zuvor entwickelt haben. Um dem entgegenzuwirken, darf eben gerade keine U-Boot-Taktik eingeschlagen werden. Vielmehr gilt es, möglichst „alle Mann an Bord“ zu bekommen, um sie frühzeitig zum aktiven Teil des Innovationskonzeptes zu machen. Oder anders ausgedrückt: ihnen „Ownership“ an der Idee bzw. dem Innovationskonzept zu übertragen. Es muss den Umsetzern nicht nur möglichst leichtgemacht werden, die Idee (so wie gedacht) umzusetzen. Die Umsetzer sollten idealerweise sogar für die Idee bzw. das Innovationskonzept „brennen“. Ein Umsetzungs-Kickoff mit Bewertungs- und Einbindungsmethoden, die auf wirksamen psychologischen Konzepten basieren, kann die „Umsetzer“ mit an Bord holen – und die Umsetzung der Innovationskonzepte so auf Erfolgskurs bringen.

2. **Der schnelle Vogel fängt den Wurm:** Da die Innovationskonzepte optimal den im Vorfeld definierten Traktions- und Kundenfaktoren entsprechen, sind sie bereits passgenau für eine möglichst einfache Umsetzung vorbereitet. Dennoch empfiehlt es sich, das Umsetzungsrisiko zusätzlich zu minimieren (bzw. die Erfolgchancen zu maximieren), indem so kostengünstig wie möglich und so nah wie möglich am Kunden gearbeitet wird. Folglich empfiehlt es sich, an dieser Stelle auf die Lean-Startup-Methode zurückzugreifen. Diese wird nun zielgerichtet zur bestmöglichen Umsetzung eingesetzt (statt wie bei manch anderem Innovationsprozess zur Ideenentwicklung). So hilft sie nun dabei, die Details für eine möglichst schnelle und risikominimierte (bzw. erfolgsmaximierte) Umsetzung zu erarbeiten.
3. **Alles Ende ist leicht:** In der Regel ist das „Ende“ des Innovationsprozesses besonders herausfordernd. Schließlich berücksichtigen die meisten Ideen nicht ausreichend die Stärken und Schwächen des Unternehmens, da sie entweder out-of-the-box und/oder rein kundenzentriert entwickelt wurden. Und so ist deren Umsetzung im Unternehmen zumindest sehr schwierig – wenn diese nicht am Ende sogar ganz scheitert. Durch die systematische Entwicklung effizienter Innovationen wird diese Innovationsfrustration im 5C-Prozess vermieden und das „Ende“ des Innovationsprozesses möglichst leichtgemacht. Schließlich haben die vorherigen Schritte bereits für eine möglichst hohe Umsetzungs- und spätere Erfolgchance im Markt gesorgt, indem an der *richtigen* Stelle das *richtige* Kundenproblem unter Ausnutzung der *bestehenden* Stärken des Unternehmens gelöst wurde. So können die Unternehmensziele unter Berücksichtigung relevanter Kriterien optimal erreicht werden. Folglich kann auch das in dieser Logik erarbeitete Innovationskonzept nun (meist unter Ausnutzung der unternehmensüblichen Prozesse) final umgesetzt und erfolgreich im Markt eingeführt werden. Aber zu Ende ist die Innovationsreise natürlich nicht: Wenn die Innovation im Markt eingeführt ist, geht die eigentliche

Arbeit erst richtig los. Doch wenn eine Lösung für ein relevantes Kundenproblem zumindest schon einmal umgesetzt wurde, ist dies bereits als wichtiger Erfolg zu werten: für den Kunden, für den Mitarbeiter und für das Unternehmen.

2.5.1 Alle Mann an Bord

Wie gerne erzählen Sie anderen im Unternehmen von Ihren Ideen? Wie oft stoßen Sie dabei auf Ablehnung, Gegenrede und Unwillen? Und wie leicht lassen Sie sich von anderen Ideen überzeugen? Wohl jeder hat schon festgestellt, dass die eigenen Ideen zwar eigentlich Sinn machen – von anderen aber nicht unbedingt genauso positiv aufgenommen werden. Gleichzeitig begegnet man fremden Ideen selbst auch eher mit Skepsis. Dies wird dann zum Problem, wenn nicht diejenige Person, die eine Idee entwickelt hat, diese auch umsetzt, sondern eben jemand anderes. In der Konsequenz geschieht es immer wieder, dass Ideen möglichst „versteckt“ vorangetrieben werden, bis im besten Fall gar keine andere Option mehr bleibt, außer diese nun auch umzusetzen. Weil aber niemand gerne vor vollendete Tatsachen gestellt wird, macht diese Taktik das Problem meist nur noch schlimmer.

Da selbst möglichst passende Innovationskonzepte erst einmal mit Mehrarbeit, Risiko und Unsicherheit verbunden sind, benötigen die Umsetzer eine entsprechend hohe Motivation, um sie erfolgreich zu implementieren. Diese Motivation entsteht dann, wenn die Idee zumindest zum Teil auch als die eigene wahrgenommen wird, also „Psychological Ownership“ an der Idee besteht.¹⁴³ Dies gelingt einerseits durch die frühzeitige Einbindung der Umsetzer in den Innovationsprozess (s. Kap. 2.1) und andererseits (zusätzlich) durch das gemeinsame Bewerten und Spezifizieren der Konzepte für die Umsetzung.

Das Konzept der „*Psychological Ownership*“ ist ein sehr mächtiges Tool für den Umsetzungserfolg. Es umschreibt eine starke persönliche Verbindung zu einer Idee bzw. einem Innovationskonzept. In der Konsequenz wird deutlich mehr Engagement und Aufwand in dessen Umsetzung investiert als in andere Aufgaben. Untersuchungen zeigen, dass eine solche Ownership insbesondere dann besteht, wenn Objekte oder Ideen selbst kreiert wurden oder zumindest mitentwickelt wurden.

Bei Start-ups ist dieses Phänomen immer wieder zu beobachten: Der Gründer und Ideenentwickler „baut“ immer weiter an „seiner Idee“ und zieht das Start-up auf wie „sein Baby“. Im Unternehmen ist es jedoch in der Regel nicht praktikabel und meist auch nicht sinnvoll, dass der Ideengeber auch der Umsetzer ist, da andere Teams für die Umsetzung zuständig sind und sich ggf. auch besser damit auskennen. Es gilt daher, die starke Verbindung bzw. „Psychological Ownership“ zum entsprechenden Innovationskonzept möglichst gut an die verantwortlichen Umsetzer zu „übertragen“.

Wie ein solcher „Ownership-Transfer“ gelingen kann, zeigt ein einfaches Experiment. Für eine Untersuchung der „Psychological Ownership“ gaben die Professoren Baer & Graham 100 Studenten die Aufgabe, eine Strategie für ein neues Restaurant zu überprüfen und anschließend an ein Komitee zu senden.¹⁴⁴ Ein Teil der Studenten bekam dabei ein – laut Aussage – „finales Konzept“, das sie lediglich überprüfen sollten. Dem anderen Teil der Studenten wurde mitgeteilt, dass das Konzept noch nicht ganz fertig sei und sie fehlende Details wie z. B. Name des Restaurants, Ort etc. ergänzen sollten. Anschließend wurde mithilfe einiger psychologischer Auswertungen der Unterschied in der gefühlten „Psychological Ownership“ untersucht. Dabei erzielte die Gruppe, die eigene Veränderungen vornehmen konnte, deutlich höhere Ownership-Werte als der andere Teil der Studenten. In anschließenden Aufgaben zeigte sich zudem, dass die Studenten mit höherem Ownership auch mit höherer Wahrscheinlichkeit weitere zusätzliche Elemente zum Konzept hinzufügten, also konstruktiv arbeiteten, während der andere Teil der Studenten eher Elemente des Konzepts entfernte.

Dies macht deutlich, dass die **Ownership durch aktive Einbindung der Adressaten „übertragen“** werden kann. Weitere Studien zeigen, dass diese Einbindung insbesondere über die folgenden drei Elemente erzielt werden kann: *Kontrolle*, *Wissen* und *Mitarbeit*. Dies steht im genauen Gegensatz zu der oben erwähnten U-Boot-Taktik, in der versucht wird, Ideen möglichst lange „im Geheimen“ voranzutreiben.

Statt im „U-Boot“ mit der Idee abzutauchen, sollten also lieber „alle Mann an Bord“ geholt werden. Denn je stärker die Umsetzer mittels *Kontrolle*, *Wissen* und *Mitarbeit* in das Innovationskonzept eingebunden werden, desto besser gelingt der *Ownership-Transfer* – und die erarbeiteten Innovationskonzepte werden mit Begeisterung, Anstrengung und Engagement umgesetzt.

- *Kontrolle* beschreibt dabei die Möglichkeit, über die Umsetzung mitzuentscheiden. Eine Möglichkeit dazu bietet die Teilnahme an der Konzeptpräsentation sowie die anschließende Bewertung und Priorisierung verschiedener Konzepte (s. Kap. 2.4.3). Alternativ (oder zusätzlich) kann auch eine Einbindung in die Entscheidung weiterer Umsetzungsdetails erfolgen. In diesem Rahmen können z. B. verschiedene Varianten eines Konzeptes vorgeschlagen und durch die Umsetzer ausgewählt werden. Oder verschiedene Umsetzungsdetails werden durch die Umsetzer mitentschieden.
- *Wissen* bezieht sich auf das tiefe Verständnis des Innovationskonzeptes durch die Umsetzer. Die Konzeptpräsentation bzw. das ausformulierte Konzept alleine reichen dafür nicht aus. Stattdessen sollten die Ideengeber (bzw. die Konzeptentwickler) auch Hintergründe erläutern, Research-Ergebnisse mitteilen und Gedankengänge aufzeigen. Falls die Umsetzer zudem die Möglichkeit erhalten, sich selbst noch einmal im Detail mit dem Innovationskonzept auseinanderzusetzen und Feedback zu geben, kann deren „gefühltes“ Wissen noch weiter gestärkt werden.

- *Mitarbeit* bietet die wichtigste und stärkste Möglichkeit zum Ownership-Transfer. Wie das vorher genannte Experiment gezeigt hat, steigert selbst die Arbeit an Details eines fertigen Konzeptes die Ownership an diesem signifikant. Da die Umsetzer nicht alle an der Ideation und/oder Konzeption beteiligt sein können und sollten, macht es dementsprechend Sinn, zwar ein umsetzungsfähiges Konzept zu präsentieren, dies jedoch gemeinsam mit den für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeitern noch umsetzungsfertig(er) zu machen. Dabei reichen im Normalfall kleinere Brainstorming-Sessions bzw. Diskussionsrunden aus. Schließlich werden keine ganz neuen Ideen bzw. Lösungen mehr benötigt. Stattdessen sollen lediglich einzelne Umsetzungsdetails ergänzt werden (wie z. B. Namen, Orte, Testkunden, Designs/Farben etc.). Auch der genaue Ablauf der Umsetzung sollte unbedingt gemeinsam mit den Umsetzern festgelegt werden.

Für die Praxis empfiehlt sich ein **gemeinsamer Umsetzungs-Workshop** mit den Ideengebern (bzw. Konzeptentwicklern) und den für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeitern. Dieser kann im Anschluss an die Konzeptpräsentation mit den Entscheidern erfolgen bzw. sobald deren Entscheidung für die Umsetzung eines oder mehrerer Innovationskonzepte getroffen wurde. Zum Umsetzungs-Workshop sollten sämtliche für die anstehende Umsetzung relevanten Personen eingeladen werden, die meist aus entsprechenden Fachabteilungen kommen. Zusätzlich kann es auch ein spezielles Umsetzungsteam für erste Tests oder schnelle Vorstudien geben (s. Kap. 2.5.2), die ebenfalls am Workshop teilnehmen sollten.

Im Rahmen des Workshops können dann folgende Schritte für einen starken Ownership-Transfer sowie einen bestmöglichen Umsetzungsstart sorgen:

1. *Präsentation* des umzusetzenden Konzeptes (bzw. ggf. verschiedener Varianten) mit anschließender Diskussion und Möglichkeit zum Feedback.
2. *Wissenstransfer* durch Übertragung relevanter zusätzlicher Dokumente, Daten und Kontakte sowie Erläuterung zu Gedankengängen, die zur präsentierten Lösung bzw. einzelnen Konzeptdetails geführt haben.
3. *Gemeinsames Brainstorming bzw. Diskussion zu Umsetzungsdetails* wie z. B. Namen, Designs, Go-to-market-Strategien, Pricing etc. Dazu können im Vorfeld auch Inspirationen aufbereitet werden, um das Brainstorming zu unterstützen (siehe Kapitel 2.3).
4. *Ergänzung des vorliegenden Innovationskonzeptes* durch konkretes Feedback sowie zusätzliche Ideen/Gedanken zum umsetzungsfertigen Konzept.
5. *Gemeinsame Erstellung bzw. Ergänzung eines Umsetzungsplans* mit konkreten Schritten, Timings und Verantwortlichkeiten sowie ggf. relevanten Meilensteinen.
6. *Zelebrieren des Kick-offs*, möglichst mit Unterstützung durch entscheidende Stakeholder bzw. das Topmanagement.

Ist im Rahmen des Umsetzungs-Workshops ein ausreichender Ownership-Transfer erfolgt, steht der Umsetzung nichts mehr im Wege, sprich: „Alle

Mann sind an Bord“. Da die konkrete Umsetzung je nach Innovationsfeld, Lösungsansatz, Branche oder Unternehmen sehr unterschiedlich ablaufen kann, werden in den nachfolgenden Kapiteln einige empfehlenswerte Grundprinzipien erläutert, die eine schnelle, effiziente und erfolgreiche Umsetzung unterstützen können.

**Till Bauer, Head of Strategic Projects & Commercial Innovation,
MSD Sharp & Dohme (Subsidiary of Merck & Co., Inc.)**

Als eines der ältesten pharmazeutischen Unternehmen der Welt ist es bei MSD Sharp & Dohme über viele Jahrzehnte hinweg eine sich wiederholende Herausforderung, immer wieder das etablierte Geschäft mit neuen Innovationen voranzubringen. Entsprechend wichtig ist die richtungsweisende Verankerung von Innovationen im Rahmen der Unternehmensstrategie sowie die konzertierte Umsetzung aller Beteiligten. Dazu müssen alle internen und externen Stakeholder gemeinsam am Erfolg arbeiten.

Für den Innovationsprozess selbst sind klare Verantwortlichkeiten, schnelle Entscheidungsfindung und die Verwendung von anpassungsfähigen, agilen Methoden mit einer klaren Definition der Projektstruktur wichtig. Darüber hinaus sollten Innovationen klar in der Strategie verankert sein. Und nicht zu vergessen: Um einen hohen Grad an Kundenfokussierung sicherzustellen, müssen Kunden bereits frühzeitig in den Ideen- und Produktentwicklungsprozess eingebunden werden. In der Pilotierung bzw. Umsetzung ist dies oftmals zu spät.

Für eine erfolgreiche Überführung von Innovationskonzepten in die Umsetzung ist insbesondere entscheidend, dass die Ziele der verschiedenen Stakeholder von Beginn an harmonisiert werden. Entsprechend spielt das Erwartungsmanagement und „Buy-in“ aller relevanten Ebenen – von der Kunden- und Partnerseite, des Executive Management sowie den operativen Einheiten – eine große Rolle. So gilt es insbesondere bei Innovationsprojekten mit vielen verschiedenen Stakeholdern, frühzeitig den gemeinsamen Nenner herauszuarbeiten, um spätere Zielkonflikte zu vermeiden. Es empfiehlt sich, Ziele und Kriterien in „Cross-Stakeholder-Teams“ festzulegen und für den weiteren Prozessverlauf einen kontinuierlicher Austausch mit diesen sicherzustellen. Dies benötigt Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit, Beharrlichkeit und Respekt.

Bei Umsetzungspartnerschaften ist darüber hinaus die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten zu einem möglichst frühen Zeitpunkt ausschlaggebend. Ein grundsätzliches Verständnis hinsichtlich der Aufteilung des (finanziellen) Risikos ist ebenfalls wichtig für die gegenseitige Erwartungshaltung. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit mit den Stakeholdern, wie Unternehmen, Verbänden, Institutionen oder Einzelpersonen, innerhalb und über Branchengrenzen hinweg ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Abschließend gilt: Ownership ist ein zentraler Punkt bei der Umsetzung von Innovationsprojekten. Es muss sichergestellt werden, dass das Executive Management voll dahinter steht. Ferner muss gewährleistet sein, dass über die Phasen hinweg eine strukturierte Evaluierung sowie eine reibungslose Übergabe der Projekte erfolgt. Ziel ist es, dass nur die aussagekräftigsten Projekte in die Umsetzungsphase gelangen und Umsetzungsfrustrationen entsprechend vermieden werden.

Dies alles stellen wir in unseren Innovationsprojekten sicher – ansonsten passen die Konzepte am Ende nicht.

2.5.2 Der schnelle Vogel fängt den Wurm

Bei Innovationen ist es nicht immer wichtig, der Erste mit der Idee zu sein. Wichtiger ist es, die Innovationen schnell(er) und mit hoher Traktion in den Markt einzuführen. Die beispielhaften Phrasen zu Beginn des Buches zeigen, wie frustrierend die Umsetzung oftmals sein kann. Dank der maßgeschneiderten Innovationskonzepte, die sämtliche relevanten Ziele und Kriterien berücksichtigen, sowie dem bereits erfolgten Ownership-Transfer an die Umsetzer gehört dies nun aber der Vergangenheit an. Innovation wird plötzlich genau dort einfacher, wo sie sonst immer besonders schwierig war: in der Umsetzung!

Dies bedeutet jedoch nicht, dass man sich nun zurücklehnen kann. Schließlich gilt es sicherzustellen, dass die Umsetzung möglichst schnell und effizient gelingt und gleichzeitig ein möglichst großer Markterfolg mit der Innovation erzielt wird. Indem so günstig und schnell wie möglich – und gleichzeitig so nah wie möglich am Markt bzw. Kunden – gearbeitet wird, kann das mit der Umsetzung verbundene Risiko minimiert werden.

Erinnern Sie sich noch an die diversen Start-up-Methoden aus dem ersten Teil des Buches? Diese sind zwar nicht darauf ausgerichtet, in der Ideenfindung effiziente Innovationen für Großunternehmen zu entwickeln. Bei deren Umsetzung können sie jedoch sehr hilfreich sein. Denn in all diesen Methoden geht es darum, zunächst eine möglichst einfache Version der Lösung im Markt zu testen und zu iterieren, bevor die Einführung im Massenmarkt (oder im Unternehmen) erfolgt. Schließlich ist diese in der Regel mit einem hohen Investment und damit einhergehendem erhöhten Risiko verbunden, das es zunächst zu minimieren gilt. Das Innovationskonzept ist bereits fertig, die Entscheidung zu dessen Umsetzung getroffen und die Umsetzer aufgrund des Ownership-Transfers motiviert. Nun gilt es, dieses schnell, günstig und nah am Kunden zu testen und weiter zu verbessern. Da das Innovationskonzept im Grundsatz bereits geprüft wurde, geht es hierbei insbesondere um die Verbesserung der Umsetzungsdetails und nicht um das grundsätzliche Testen der Idee, wie es in anderen Innovationsprozessen oft üblich ist. Die „schlanke Umsetzung“ dient somit der Maximierung der Erfolgswahrscheinlichkeit und des Kundenfits in der Umsetzung.

Die dafür nutzbare Lean-Startup-Methode steht oftmals im Gegensatz zu der in Großunternehmen bislang praktizierten Arbeitsweise. Ingenieure und Entwickler sind stolz auf Qualität „made in Germany“. Entsprechend sonderbar erscheint vielen zunächst die Idee, mit einem „Minimalprodukt“ bereits an den Markt bzw. zum Kunden zu gehen. Ausgehend vom Silicon Valley setzen sich diese Methoden jedoch auch bei Entscheidern in Deutschland immer stärker durch, da sie das Risiko und den Aufwand stark minimieren: Statt jahrelang mit hohem Investment am perfekten Angebot zu arbeiten, das dann möglicherweise nach der Markteinführung aufgrund von Details kritisiert wird oder zu spät auf den Markt kommt, erlaubt die Lean-Startup-

Methode das frühzeitige Testen mit minimalem Entwicklungsaufwand und entsprechender Möglichkeit zur Iteration. Dies geht soweit, dass ein MVP, also ein „Minimal Viable Product“, als einfachste Version der Lösung, sogar nur aus einer Landingpage oder einem Video bestehen kann, wo die Lösung präsentiert wird, ohne dass es sie bereits gibt. Das ermöglicht z. B. das Testen von generellem Kundeninteresse, das Einsammeln von erstem Feedback, der Überprüfung von Conversion Rates, sprich dem Aufwand zur Umwandlung von Interessenten zu Kunden, und anderen Erfolgs-KPIs.

Bei der Lean-Startup-Methode geht es entsprechend um Experimentieren statt Planen, um Kundenfeedback statt Intuition und um iteratives Design statt traditioneller „Wasserfall-Entwicklung“. Und wenngleich der 5C-Prozess in der *Ideen- und Konzeptentwicklung* teilweise andere Wege geht, um Kundenfit und Traktion sicherstellen zu können, sind diese Prinzipien für die *Umsetzung* ein relevantes Werkzeug.

Ein Grundprozess für die „schlanke“ Umsetzung sollte entsprechend die wichtigsten Lean-Startup-Elemente enthalten. Auch wenn Umsetzungen je nach Unternehmen und Art der Innovation überall anders ablaufen werden, lohnt es sich, die Lean-Startup-Methode zu verstehen und in den Umsetzungsprozess einzugliedern, um das Umsetzungsrisiko zu minimieren bzw. die Erfolgchancen zu erhöhen. Hier empfiehlt sich die Lektüre des Buches „The Lean Startup“ von Eric Ries oder „Four Steps to Epiphany“ von Steve Blank.

Die Hauptprinzipien sind dabei die Folgenden:¹⁴⁵

1. *Hypothesen*: Entsprechend der Idee bzw. des Innovationskonzeptes werden zu testende Hypothesen definiert, die zur bestmöglichen Umsetzung führen können. Da die Grundidee (bei der Arbeit mit dem 5C-Prozess) vor der Umsetzung bereits validiert wurde, beinhaltet dies nun im Wesentlichen die Details des Angebots wie z. B. den Preis, Designs, Funktionalitäten, Locations etc.
2. *Kundenfeedback*: Die Hypothesen werden möglichst direkt am Markt getestet. Dazu eignet sich neben einfachen Befragungen insbesondere das „MVP“ als einfache Version der Lösung. So können z. B. (noch nicht existierende) Produkte online beworben und zu verschiedenen Preisen mit verschiedenen Funktionalitäten, Designs etc. angeboten werden. Oder Werbung kann der Zielgruppe in verschiedenen Locations ausgespielt werden, um zu sehen, wo das Interesse am größten ist.
3. *Agile Entwicklung*: Die Entwicklung der Lösung geht Hand in Hand mit dem Kundenfeedback. Ausgehend vom ersten Prototyp oder „Proof of concept“ (PoC) wird das Feedback direkt eingearbeitet, sodass stets eine neue, iterierte Version der Lösung getestet werden kann. Auf diese Weise findet eine schrittweise Annäherung an die finale Version statt. Ein beliebtes Framework dazu ist die SCRUM-Methodik, die insbesondere in der Softwareentwicklung genutzt wird, um eine inkrementelle und iterative Vorgehensweise zu ermöglichen. Aber auch in der nicht-techni-

schen Umsetzung können diese Prinzipien gut adaptiert werden, indem ein besonderer Fokus auf Transparenz, Überprüfung und Anpassung im gemeinsamen Umsetzungsprozess gelegt wird.

Die für ein solches Vorgehen notwendige flexible Arbeitsweise wird zumeist in **kleinen, selbstorganisierten Teams mit klaren Rollen, aber ohne Hierarchien** abgebildet. Für diese Phase der Umsetzung kann es sich anbieten, noch nicht auf die (im Anschluss für die Implementierung zuständigen) Fachabteilungen zu setzen, sondern spezielle Lean-Startup-Umsetzungsteams zu nutzen. In vielen Großunternehmen stehen diese bereits zur Verfügung, in anderen Fällen wird temporär mit externen Partnern zusammengearbeitet. Beide Varianten sind ohne weiteres möglich, solange die späteren Umsetzer im Vorfeld ausreichend „abgeholt“ werden (siehe Abschnitt 2.5.1).

Sobald mithilfe der Lean-Startup-Methoden die bestmögliche Version der Lösung für die Umsetzung gefunden wurde, kann diese nun über die Fachabteilungen und Geschäftseinheiten final umgesetzt und in den Massenmarkt (oder das Unternehmen) eingeführt werden. Durch die ausführliche Konzeptionsarbeit sowie das im Anschluss erfolgte iterative Testen der Lösung am Markt ist die Erfolgswahrscheinlichkeit für eine effiziente Innovation nun groß.

2.5.3 Aller Ende ist leicht

Bei klassischen Innovationsprozessen gilt: Aller Anfang ist leicht. Denn die Probleme entstehen in der Regel erst am Ende bei der Umsetzung. Während im sogenannten Fuzzy Front End, der „kreativen“ Ideenentwicklung, zunächst spielerisch tolle Lösungen erdacht werden können, ist deren Umsetzung aufgrund des bereits bestehenden „Backends“ bei etablierten Unternehmen eine große Herausforderung.¹⁴⁶ Im 5C-Prozess wird diese Logik umgekehrt. Da die Innovationskonzepte genau den im Vorfeld definierten Traktions- und Kundenfaktoren entsprechen, sind sie passgenau für eine möglichst einfache und erfolgreiche Umsetzung vorbereitet. Dies bedeutet zwar gleichzeitig auch, dass der Anfang des Innovationsprozesses schwerer wird. Doch dieser „Preis“ scheint angemessen, wenn dafür Umsetzungsrisiken bei Innovationen minimiert, deren Umsetzungserfolg maximiert und entsprechend Umsetzungsfrustration bei allen Beteiligten vermieden werden kann.

Dank der bereits erfolgten intensiven Konzeptionsarbeit sowie der nachfolgenden agilen Optimierung der Lösung mithilfe der Lean-Startup-Methode kann die **Markteinführung** (oder die Einführung im Unternehmen) **nun in der Regel auch durch die klassischen operativen Abteilungen des Unternehmens** erfolgen. Da deren Bedürfnisse bzw. Restriktionen von Beginn an durch die Kriterien und Traktionsfaktoren berücksichtigt wurden und die Umsetzer selbst bereits „an Bord“ geholt wurden, gelingt nun auch die Umsetzung im Rahmen des „Tankers“.