

# Schnelligkeit trotz Grösse

## Warum der Innovationsdienstleister Zühlke ganze Start-up-Teams vermietet

**Wer innovativ sein will, muss sich bewegen. Doch Beweglichkeit liegt nicht per se in der DNA von grösseren Unternehmen. Um trotzdem agil zu werden, müssen sie neue Wege einschlagen.**

Philipp Sutter\*

Wer heute von den wirklich grossen Innovationen spricht, denkt sofort an Start-ups. An junge, unkonventionelle Unternehmen, die den etablierten Marktteilnehmern kräftig Dampf machen: Von Airbnb über Uber bis zu Tesla – die Beispiele sind immer dieselben. Auch wenn die Wahrnehmung wohl täuscht und immer noch ein wesentlicher Teil der Innovationen von den «Grossen» kommt, zeigt es doch, dass gestandene Unternehmen Mühe haben, ihre Dienstleistungen und Produkte komplett infrage zu stellen und so für die ganz grossen Neuentwicklungen zu sorgen. Wenn es um Innovationen geht, haben Start-ups einen entscheidenden Vorteil. Sie haben keine Vergangenheit. Sie müssen sich nicht an komplexe Prozesse halten und sie müssen nicht auf bestehende Kunden achten. Sie sind ganz einfach per se flexibel und beweglich unterwegs. Doch dieses Plus an Agilität geht einher mit einem Minus an Erfahrung, an Kapital und an Bekanntheit im Markt. Daher stellt sich die Frage: Warum können etablierte Unternehmen ihre starke Ausgangsposition nicht besser nutzen? Was müssen sie tun, um mit der ähnlichen Agilität wie ein Start-up für erfolgreiche Innovationen zu sorgen? Agilität im Unternehmen heisst, dass man zwar eine Vision hat und ein klares Ziel verfolgt,

auf dem Weg dorthin aber flexibel bleibt, in Etappen vorwärtsgeht, ausprobiert und lernt. Dieses schrittweise Vorgehen ist nicht bis ins letzte Detail geplant. Damit widerspricht es so ungefähr allem, was in Grossunternehmen gilt: Von den Budgetierungsprozessen über den offiziellen Einkauf bis zu den Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden: Nur wenig ist auf Agilität ausgerichtet. Kultur und Rhythmus eines Grossunternehmens sind historisch gewachsen, auf spezifische Abläufe optimiert und nicht wirklich beweglich. Dies lässt sich nicht über Nacht verändern und hemmt Innovationen – insbesondere im Bereich der digitalen Transformation.

Innovativ zu sein heisst, das Bestehende konsequent infrage zu stellen. Unternehmen müssen die Umwelt beobachten und dabei von anderen Branchen lernen. Und es braucht Tempo. Ein horrendes Tempo. Und spätestens da ist das altbekannte Wasserfalldenken vieler Unternehmen zum Scheitern verurteilt. Unternehmen sollten die wertvolle Zeit nicht mit dem Beurteilen von Hypothesen vergeuden. Heute ist das direkte Feedback vom Markt gefragt, einem Markt, der sich immer rascher verändert. Es braucht deshalb schnell die ersten Prototypen, mit denen die Idee beim Kunden getestet und sofort verbessert oder sogar verworfen werden kann.

### Start-up-DNA einkaufen

All dies in einer bestehenden Organisation umzusetzen, ist äusserst anspruchsvoll. Doch es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Agilität im eigenen Unternehmen zu erhöhen. So bauen einige Firmen intern «Innovation Labs» auf oder gründen parallel eine neue Organisation. Vor Branchen- und Betriebsblindheit



Zühlke bringt grosse Unternehmen dank «Rent a Startup» schneller voran.

Quelle: Zühlke

ist man dadurch aber noch nicht wirklich geschützt. Da können externe Innovationspartner helfen. Man kauft sich quasi die DNA eines Jungunternehmens am Markt ein. Zühlke hat dazu das Angebot «Rent a Startup» lanciert: Losgelöst vom Tagesgeschäft und ausserhalb der eigenen Organisation können Unternehmen ein komplettes Start-up-Team für einen bestimmten Zeitraum mieten. Gemeinsam mit ausgewählten Experten des Kunden arbeiten Zühlke-Fachleute aus den unterschiedlichsten Disziplinen an künftigen Produkten und Dienstleistungen. Dabei stellt Zühlke auch die passende Infrastruktur und ein inspirierendes Umfeld zur Verfügung. Das

Ziel: Nach kurzer Zeit steht der erste Prototyp zum Test beim Benutzer bereit. Inspiration für dieses Angebot holte sich das Unternehmen bei seinem Ventures-Team und bei bestehenden Start-up-Kunden, die solche Umgebungen in den Zühlke-Gebäuden erfolgreich etabliert haben.

Innovativ sein heisst am Ball bleiben. Eine Innovation kann heute noch das Nonplusultra und morgen bereits wieder überholt sein. Unternehmen müssen lernen, laufend zu lernen. Sämtliche Innovationsprojekte – insbesondere im digitalen Bereich – sollten so ausgelegt werden, dass sie möglichst flexibel weiterentwickelt und erweitert werden können.

Aber trotz aller Agilität: Innovationsmanagement ist ein systematischer Prozess und alles andere als planlos. Es existieren bewährte Methoden, wie man zu Ideen kommt, diese bewertet und letztlich umsetzt. Auch agile Entwicklungsmethoden basieren auf klaren Prozessleitplanken, die sicherstellen, dass die gewünschten Resultate erzielt werden. Klar ist: Unternehmen, die es schaffen, eine «Lass uns schrittweise loslegen»-Kultur zu etablieren – ob mit externer Unterstützung oder ohne – werden die Gewinner von morgen sein.

\* Philipp Sutter ist CEO von Zühlke.