

# Verdränger, Störer oder Befähiger?

Zur Rolle von Start-ups in der Digitalisierung

Carole Ackermann, Diamond Scull, Business Angels Switzerland

Mehr als die Hälfte aller Start-ups sind im digitalen Bereich angesiedelt. Gleichzeitig ist man sich in den Führungsetagen etablierter Unternehmen zwar darüber bewusst, dass die Digitalisierung für die Zukunft des eigenen Unternehmens entscheidend sein wird, die Einbindung und Umsetzung digitaler Entwicklungen hinkt dieser Wahrnehmung aber hinterher. Hier kann die Zusammenarbeit mit Start-ups eine Bereicherung darstellen – wenn sie klug angegangen wird.



© istockphoto | 55923836 | shnell\_c4

Zweifelsohne ist die Innovationsfähigkeit einer Volkswirtschaft eine der wesentlichen Grundlagen zur langfristigen Sicherung von Wachstum und Wohlstand. Wenn wir von Innovation sprechen, meinen wir Erneuerung im weitesten Sinne. Im Bereich der digitalen Innovation erstreckt sich das Spektrum von der Entwicklung neuer oder verbesserter Technologien, Produkten und Anwendungen – wie zum Beispiel Hiltis neuester Totalmessstation, die über WLAN oder das Smartphone mit Plänen bedient wird und anschließend einen Bau automatisch vermisst – über Prozessinnovationen in Produktion, Marketing, Vertrieb und Verwaltung bis hin zu Innovationen im Dienstleistungsbereich wie beispielsweise der Kurzzusammenfassung von Büchern von get abstract.

Den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen setzt eine breite Kenntnis ihrer Wirkungsmechanismen sowie der Bedeutung von Datenbasen zum Beispiel über Kundenbedürfnisse und -verhalten voraus. Für die Entwicklung und Umsetzung einer innovativen „Digitalstrategie“ sind kreative Talente im theoretischen und im praktischen Bereich sowie ausreichend finanzielle Ressourcen und die zugehörige Risikobereitschaft unabdingbar – all das kombiniert mit dem Mut, weit über das aktuell Bekannte hinauszugehen.

Während Innovationen der dritten industriellen Revolution den Einbezug von Elektronik und Informatik zur Steuerung von Produktion, Vertrieb und Verwaltung in den Vordergrund stellten, treiben Innovationen der vierten industriellen Revolution eine exponentielle Vernetzung von Menschen und Maschinen voran. Sie verknüpfen mit ansteigender Geschwindigkeit alle verfügbaren Informationen mittels intelligenter Algorithmen und lassen so nicht nur bessere und günstigere Produkte entstehen, sondern kreieren in kürzester Zeit neue kundenspezifische Angebote.

Diese digitalen Innovationen, die Teile der Geschäftstätigkeit von der realen in die virtuelle Welt verlagern, betreffen beinahe alle Lebensbereiche und Unternehmen. Industrie, Handel sowie der Finanzdienstleistungssektor sind genauso betroffen wie die öffentliche Verwaltung, Bildungsinstitutionen oder das Gesundheitswesen. Sie verändern, wie neue Märkte geschaffen, Wertschöpfungsketten neu festgelegt, Geschäftsmodelle neu ausgerichtet oder andere Kundensegmente angesprochen werden und wie neues Wissen entsteht.

Wo stehen die Schweiz und ihre Unternehmen in der vierten industriellen Revolution? Welche Rolle spielen Start-ups mit „digitalen Geschäftsmodellen“?

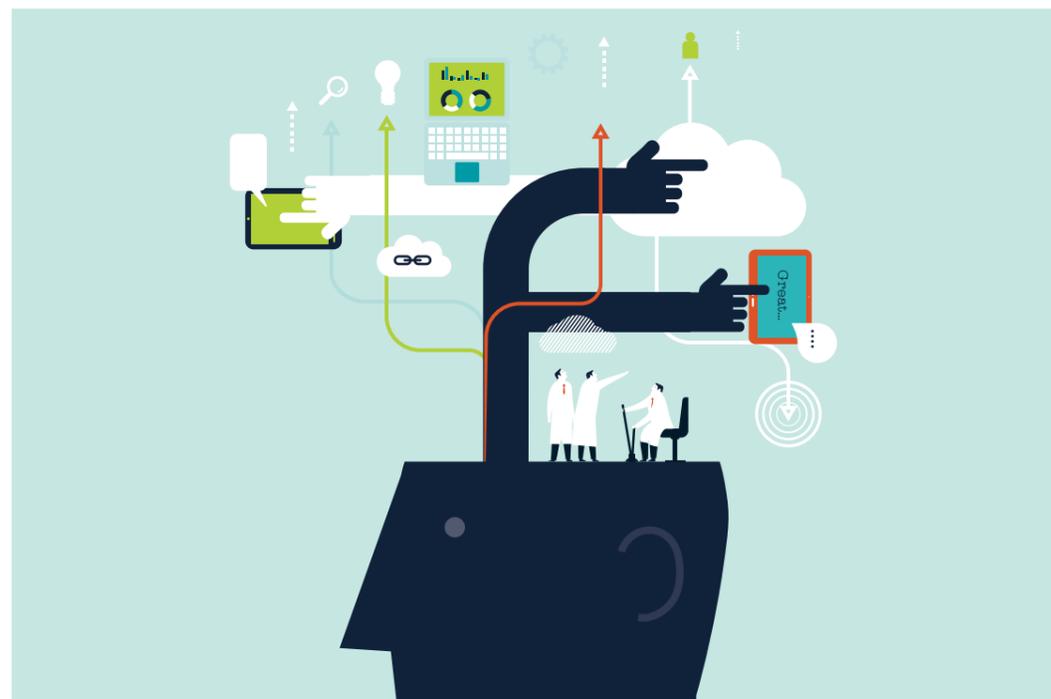
## Hoher Stellenwert der Digitalisierung bei tiefem Durchdringungsgrad

Betrachten wir zuerst etablierte Unternehmen, bevor wir uns der aktuellen und künftigen Rolle von Start-ups zuwenden. Wir beginnen mit der Einschätzung des Stellenwertes der Digitalisierung im Allgemeinen, für einzelne Branchen und für das eigene Unternehmen. Während alle CXO oder Präsidenten der im Gespräch befragten Großunternehmen im Finanzdienstleistungs-, Bau- und Einzelhandelsbereich der Digitalisierung generell einen

**Einig sind sich alle: Die Digitalisierung ist oder wird ein wesentlicher Teil des operativen Tuns sein und ist keine Stabsfunktion.**

hohen Stellenwert beimessen, bewerten sie die Wichtigkeit für das eigene Unternehmen noch höher und erwarten eine deutliche Beschleunigung der digitalen Wirkdynamik. Diese Einschätzung ist insbesondere deshalb interessant, da gemäss digital.swiss der aktuelle Stand der Digitalisierung in der Schweiz im Themenfeld Industrie 4.0 mit nur 18 Prozent bewertet wird und der Durchdringungsgrad bei 8 Prozent liegt, woraus sich ein hoher Handlungsbedarf ableiten lässt. Für Deutschland geht aus einer ähnlichen, von PWC und Strategy& durchgeführten Studie mit dem Titel „Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution“ bereits 2014 ein Digitalisierungsgrad von 30 Prozent hervor. Für einen abschließenden Vergleich müssten die Werte um die unterschiedliche Industriege- wichtung korrigiert werden.

In den verschiedenen Branchen zeichnet sich ein unterschiedliches Bild der Betroffenheit ab. Während sich Finanzdienstleistungs- und



© istockphoto | 58771596 | kmimz66

Einzelhandelsunternehmen von der Digitalisierung akut herausgefordert fühlen, scheinen die Schweizer Industrie sowie das Bau- und Baubaugewerbe noch nicht so dringlich gefordert, hier eine Vorreiterrolle zu übernehmen.

Unterschiede zeichnen sich auch in der Beurteilung ab, wo das Thema Digitalisierung organisatorisch im Unternehmen anzusiedeln ist. Während einige Unternehmen die Rolle des Digital Officer auf Geschäftsleitungsebene neu einführen oder diesen direkt dem CEO unterstellen – bei ABB sollen sogar drei neue Verwaltungsräte mit digitaler Erfahrung nominiert werden – ist das Thema Digitalisierung in den meisten Unternehmen noch in den Business Lines oder der Informatikabteilung angesiedelt. Oft wird es auch von der Finanzabteilung im Rahmen von Venture Capital Aktivitäten betreut oder teilweise gar zu externen Beratern ausgelagert. Unabhängig von der Zuordnung sind sich alle darüber einig, dass Digitalisierung ein wesentlicher Teil des operativen Tuns ist und weiterhin bleiben wird und keine Stabsfunktion ist.

Inhaltlich weisen etablierte Unternehmen die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten im Umgang mit Digitalisierung auf: Von der reinen IT-Sicht bis hin zur Integration in jeden einzelnen Geschäftsprozess. Gemäß neusten Erkenntnissen des Beratungsunternehmens Ernst & Young sind in den nächsten Jahren drei Bereiche besonders betroffen:

1. alles rund um die Schnittstelle mit dem Endkunden (Verkauf, Kundenservice, Informations- und Datenaustausch, Produktbereitstellung und Logistik)
2. die Interaktion des Vertriebs mit Absatzmittlern (Agenten, Makler, Broker, Vermögensverwalter, Key Account Manager)
3. das interne Verwaltungssystem und die Produktentwicklung

Während die ersten beiden Bereiche vor allem zum Wachstum beitragen, fokussiert sich der dritte Bereich eher auf die Kostenreduktion, von papierlosem Arbeiten bis hin zur Automatisierung ganzer Arbeitsprozesse.

Aktuell wird in der Digitalisierung vor allem von den ersten beiden Bereichen gesprochen, wo das Konsumverhalten eine Rolle spielt und wo sich die Interaktion des Kunden mit dem Unternehmen verändert. Dazu gehören beispielsweise neue Konzepte im Verkauf, wie Multichannel Management und bargeldloses Zahlen im Einzelhandel, der Umgang mit hybriden Kunden oder vereinfachtes Schadensmanagement bei Versicherungen. Auch die Ablösung von haptischen Produkten wie etwa vom Buch zum E-Book oder vom Verkauf zum Leasing von Werkzeugen, sind direkte Folgen der Digitalisierung mit Auswirkung auf Vertriebs-, Produktions- und Logistikprozesse.

### Die digitale Disruption verdrängt vier von zehn Unternehmen

Die Veränderung der gesamten Wertschöpfungskette durch die Digitalisierung ist aus Sicht der befragten Unternehmen momentan noch kein bedrohliches Thema. Viel eher wird erwartet, dass sich neue Unternehmen in Zwischenschritten der Wertschöpfungskette einnisten, wo sie mit überschaubaren Eintrittsbarrieren genügend Wertschöpfung generieren können um sich ein gutes Auskommen zu sichern. Dies erstaunt umso mehr, da mit Google, Facebook, Apple oder Amazon Konzerne in den Startlöchern stehen, die mit den ihnen zur Verfügung stehenden Daten, schier unbegrenzten finanziellen Mitteln und technisch bestens ausgebildeten Mitarbeitern in der Lage sind, in neue Märkte einzudringen und diese disruptiv zu verändern. Wie schnell solche Veränderungen vorstattengehen, haben Telekom-Unternehmen oder Teile des Handels bereits erlebt. So wird heute beispielsweise Anschluss und Service getrennt angeboten und das lukrative Geschäft mit Kurznachrichten wurde innerhalb kürzester Zeit von Gratisanwendungen wie WhatsApp abgelöst.

Auch bezüglich der Geschwindigkeit und Planungsreichweite im Umgang mit der Digitalisierung und deren Zielen, sind große Unterschiede feststellbar. Von klaren Tageszielen über Monatsziele bis hin zu Zielen im Drei-Jahresplan oder auch dem kompletten Fehlen digitaler Ziele ist alles vorhanden. Wenn, dann werden die „digitalen Kennzahlen“ in einzelnen Bereichen erhoben, selten aber in Zielen für das ganze Unternehmen festgelegt und auf Top-Ebene verfolgt. Dies spiegelt auch die Tatsache wider, dass digitale Innovationen von der Mehrheit der befragten Unternehmen nicht zentral als Gesamtprojekt vorangetrieben, sondern meist bottom-up von den verschiedenen Unternehmenseinheiten bearbeitet werden. Dies steht in starkem Gegensatz zu vielen Unternehmen im Silicon Valley, die ihre „digitalen Projekte“ kontinuierlich vorantreiben und laufend an neue Erkenntnisse im Kundenverhalten oder in der Wirkung von Geschäftsprozessen anpassen.

Dass Unternehmen mit vielen digitalen Assets zu den weltweit am besten bewerteten Unternehmen gehören, hat bislang noch zu wenig Änderungsdruck von den Investoren auf etablierte Unternehmen geführt. Aufhorchen

lässt die neuste Studie von Cisco und IMD zum Thema „Digital Transformation“, die darlegt, wieso vier von zehn Unternehmen in den nächsten fünf Jahren durch digitale Disruption vom Markt verdrängt werden. Oder auch die neusten Untersuchungen von Russel Reynolds Associates, denen zufolge 80 Prozent der weltweit größten Unternehmen keine Person mit Erfahrungen im digitalen Bereich im Verwaltungsrat haben.

Wer glaubt, dass die Digitalisierung sich als Hype herausstellen wird, könnte ein böses Erwachen erleben. Es findet vielmehr eine fundamentale Veränderung im Umgang mit Daten, Kundenzugang und Produktnutzung statt, weshalb man nicht über das „ob überhaupt“, sondern allenfalls über das „bis wann“ in einzelnen Branchen diskutieren kann.

### Mehr als die Hälfte der neuen Start-ups im digitalen Bereich

Damit Unternehmen digitale Ansätze in ihre Geschäftsprozesse aufnehmen können, braucht es neben den richtigen Ressourcen auch den richtigen Umgang mit digitalen Innovationen. Zahlreiche neue Start-ups sind im Bereich Digitalisierung angesiedelt. Im letzten Jahr wiesen sie gemäß Swiss Venture Capital Report in der

**Dass Unternehmen mit vielen digitalen Assets zu den weltweit am besten bewerteten Unternehmen gehören, hat bislang zu wenig Änderungsdruck von den Investoren auf etablierte Unternehmen geführt.**

Schweiz ein Wachstum von über 36 Prozent auf und mehr als die Hälfte aller finanzierten Start-ups kamen aus dem ICT-Bereich. Diese Zahlen wirken auf den ersten Blick positiver als sie tatsächlich sind. Vergleichbare Start-ups in den USA sind nach der Initiierungsphase nach dem Motto „hop oder top“ deutlich kräftiger finanziert und können sich rasanter entwickeln als

## Start-ups sind aufgrund ihrer Konstellation und ihrer Philosophie dazu prädestiniert, in der digitalen Transformation eine wichtige Rolle zu spielen.

ihre Schweizer Konkurrenten. Die dortigen Investoren sind der Überzeugung, dass eine funktionierende Idee rasch weltweit etabliert werden muss, um sich langfristig zu behaupten.

Diese Start-ups nutzen mehrheitlich Informationen aus Datenanalysen und dem Internet of Things oder sie automatisieren Arbeitsprozesse, um gezielt Produkte mit neuem Kundenmehrwert zu entwickeln. Stets im Mittelpunkt steht die Frage: Was müssen das Start-up und das neue Produkt können, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen? Sie gehen gezielt auf unerfüllte Kundenbedürfnisse ein oder schaffen neue Bedürfnisse, wie etwa die FinTech Start-ups mit Peer-to-Peer Krediten (Market-Place) oder die Robo-Advice-Plattformen. Auch wenn der Fokus oft auf einzelnen Kundenbedürfnissen liegt, haben sie nicht nur das Potenzial, einzelne Produkte oder Arbeitsprozesse zu verändern, sondern auch ganze Geschäftsmodelle einzelner Branchen. Die Zerlegung der Wertschöpfungskette in ihre Einzelteile und deren neue Zusammensetzung lässt Unternehmen entstehen, die mehrere Gebiete umfassen. So haben der Schweizer Online Vergleichsdienst Comparis oder das digitale Portemonnaie Twint der PostFinance das Potenzial, sich von reinen Vergleichs- oder Transaktionsplattformen zu Mitbewerbern im neuen Verbund von Banken-, Versicherungs-, Kommunikations- und IT-Unternehmen zu entwickeln.

### Partizipation kennt viele Wege

Es stellt sich die Frage, ob Großfirmen ihre digitale Transformation ausreichend fördern und ob die Zusammenarbeit mit Start-ups eine Möglichkeit ist, diese aktiv zu gestalten. Während PostFinance mit dem klar strukturierten Co-Star Prozess der Schweizer Post eigene Mitarbeiter dazu animiert, vielversprechenden Ideen nachzugehen und internationale Konzerne digitale Länderinitiativen lokal multiplizieren, nutzen Unternehmen wie etwa Orell Füssli externe Start-up

Screenings. Sie können in eine punktuelle Zusammenarbeit bei gewissen Themen wie etwa Blockchain und Produktnachverfolgbarkeit, Online-Sichtbarkeit oder 24h-Lieferservice münden. Viele Unternehmen nutzen auch beide Formen der Innovationsförderung und beteiligen sich zusätzlich als Inkubatoren, Outposts oder Akzeleratoren. Besonders bekannt sind die digitalen Inkubatoren der großen Finanzdienstleistungsunternehmen, wo Start-ups im Gründerzentrum und Innovationslabor verschiedene, meist administrative Unterstützungsangebote nutzen können oder die Akzelerator Programme mit Boot-Camps und Coaches, wie etwa InsurTech, an der sich die SwissRe beteiligt oder der Impact Hub Zürich, mit dem AXA eine Partnerschaft pflegt. Im Gegensatz zu Inkubatoren, die von Risikokapitalgebern gefördert werden, stehen bei diesen Vehikeln weniger hohe Renditeerwartungen im Vordergrund, als vielmehr das Interesse, bei neuen Ideen ganz vorne mit dabei zu sein, von der agilen Start-up Kultur angesteckt zu werden, einen Beitrag zur Erneuerung der Volkswirtschaft oder des eigenen Unternehmens zu leisten und damit längerfristig Erfolgsgeschichte zu schreiben.

### Die Digitalisierung leitet einen Kulturwandel ein

Bei allen Ansätzen ist es gleichermaßen schwierig, das Wissen und die Vorgehensweise der Start-ups auf die bestehende Organisationsstruktur des eigenen Unternehmens zu übertragen, oder als Alternative der entstandenen Geschäftsideen der eigenen Mitarbeiter durch Ausgründung die besten Voraussetzungen zu schaffen. Diesem Umdenkprozess muss entsprechend Zeit eingeräumt werden, um bei den Mitarbeitern das Bewusstsein für die Möglichkeiten der digitalen Transformation zu entwickeln und sie so in den Prozess einzubinden. Digitalisierung ist nur dann erfolgreich, wenn Sie Kern der Unternehmensstrategie ist und von der Agenda des Verwaltungsrats über die Zielsetzungen der Mitarbeiter bis hin zur Mitarbeiterbeurteilung eine Rolle spielt.

Eine Herausforderung ist die parallele Steuerung von „alten“ und „neuen“ Geschäftsprozessen und das Verhindern von destruktiven Konkurrenzsituationen zwischen Geschäftsberichten und Start-ups. Wie einige Start-ups berichten, behindern Rängeleien aufgrund konkurrierender Zielsetzungen und unterschiedlicher

Reporting Lines oft eine erfolgreiche Transformation. Damit eine Zusammenarbeit mit dem Start-up nachhaltig ist, bedarf es einer ungeschminkten Analyse der Ausgangslage, einer ehrlichen Einschätzung des Managements zum Stellenwert dieser Innovationen, einer offenen Kommunikation zu den Unterstützungsmöglichkeiten und ein klares Commitment, die neue Idee nicht schon intern zu bekämpfen, sondern das Wissen zu teilen und Feedback zu nutzen.

### Partnerschaft – Crowd Work – Balance zwischen Freiheit und Kontrolle

Start-ups können gerade in der Anfangsphase Hilfe von etablierten Unternehmen gut gebrauchen. Dabei geht es um Unterstützung in Vertrieb, Kundenzugang, Rechtsdienst, Patent- und Personalwesen sowie bei der Kapitalbeschaffung. Ursprünglich von der Pharmaindustrie eingeführt, nutzen immer mehr Unternehmen auch im digitalen Bereich sogenannte outside-in-Prozesse und arbeiten mit Start-ups lose zusammen, um sie in einer späteren Phase gegebenenfalls zu übernehmen. Diese unabhängig geführten Projekte haben den Vorteil, dass die Start-ups im freien Raum ihre eigenen unternehmerischen Ideen entwickeln können. Tests mit Kunden können schneller und unkomplizierter durchgeführt werden, als wenn die Erwartungshaltung an einen etablierten Konzern erfüllt werden muss. „Unabhängige“ Start-ups haben die Möglichkeit, getreu dem Prinzip „Trial & Error“ Experimente zu wagen, schnell iterativ Verbesserungen einzuleiten und agil Innovationen aus branchenfremden Bereichen auszuprobieren, was in einem Großkonzern oft aus Governance-Gründen an Grenzen stößt. Zudem werden schwierige Diskussionen um Controlling-Prozesse und In-the-box-thinking auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Ein zusätzlicher Vorteil der Zusammenarbeit mit Start-ups ist der meist natürliche Zugang zur Millennium-Community und das Verständnis für deren Anliegen. Gespräche mit Unternehmensgründern zeigen, dass ein partnerschaftliches Miteinander und digitale Arbeitsorganisationsformen wie „Crowd Work“ viel eher dem Arbeitsstil der neuen Generationen entsprechen. So werden etwa Aufgaben über das Internet an eine undefinierte Menge an potenziell Mitwirkende ausgelagert – eine Möglichkeit, die etablierten Unternehmen helfen kann, sich zu öffnen und die auch Mitarbeitern den Zugang zu

neuen Branchen und Beschäftigungsmöglichkeiten öffnet. Ob dies die Weiterentwicklung von „Open Innovation“ im eigentlichen Sinn ist, wird sich zeigen. Dass der Einbezug der Klügsten innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu besseren Lösungen in kürzerer Zeit führen kann, zeigen weltweite Projekte in der Astronomie wie bei Alma oder in der Teilchenphysik bei CERN.

### „Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist“

Wenn wir diese Erkenntnis des französischen Schriftstellers und Denkers Victor Hugo aufnehmen, sind wir gut beraten, uns spätestens jetzt mit der digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Start-ups sind aufgrund ihrer Konstellation und ihrer Philosophie prädestiniert, dabei eine wichtige Rolle zu spielen. Ob sie für etablierte Unternehmen Störer, Verdränger oder Befähiger sind, hängt von der Offenheit und Bereitschaft ab, miteinander zu arbeiten und voneinander zu lernen. Die Zeit, in der Start-ups in Großkonzernen aufgingen, ist möglicherweise vorbei. Ob durch eigene Initiativen, Entrepreneurship oder über die externe, selektive Zusammenarbeit – klar ist, dass die Unternehmen, denen es gelingt, digitale Innovationen zeitnah für sich zu nutzen, disproportionale Vorteile haben werden, da zu erwarten ist, dass die Digitalisierung Industrie- und Unternehmensgrenzen verschieben und Wertschöpfungsprozesse verändern wird. Die kluge Zusammenarbeit mit Start-ups kann für viele etablierte Unternehmen eine zielführende Lösung sein. ■

### Kurz und bündig

Mehr als die Hälfte aller Start-ups sind im digitalen Bereich tätig. Gleichzeitig herrscht in etablierten Unternehmen Nachholbedarf, was die Einbindung und die Umsetzung digitaler Entwicklungen anbelangt. Was bedeutet dies für die Zukunft der etablierten Unternehmen? Sind Start-ups für sie über kurz oder lang existenzbedrohende Konkurrenz? Sind sie als Störer zu betrachten, die neue Entwicklungen anstoßen, aber nicht genügend Marktmacht erlangen, um die Etablierten zu bedrohen, oder ermöglicht es die Zusammenarbeit mit den Start-ups, auf den Zug der digitalen Transformation aufzuspringen?



Dr. Carole Ackermann

Carole Ackermann ist CEO von Diamond Scull, Präsidentin der Business Angels Switzerland, Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen für Betriebswirtschaftslehre und Integrationsprojekte sowie Verwaltungsrätin der Allianz Suisse, der Plaston Holding AG und der WMPartners Vermögensverwaltungs AG.

### Kontakt

ca@diamondscull.ch  
Tel.: +41 793 588757  
www.diamondscull.ch



Audiointerview und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link:  
<http://bit.ly/1rQNipW>