

Es riecht, schmeckt und sieht aus wie Thunfisch. Tatsächlich enthält das Imitat viel Ackerbohne, aber keinen Fisch. Merken würde es wohl niemand. Im „Food Service Innovation Lab“ von Dussmann in Berlin arbeiten Gründer Christian Hamerle und sein Team an der Zukunft der Gemeinschaftsgastronomie, der „Ernährungswende am Teller“, wie er sagt. Hamerle gründete das Lab im Jahr 2020 nach Gesprächen mit der Dussmann Service Deutschland GmbH als Innovationseinheit innerhalb des Konzerns. Eine Schnittstelle zwischen der dynamischen Welt der Start-ups, die laufend Innovationen hervorbringt, und der Food-Sparte des Konzerns, die mehr als 400 Kantinen betreibt. Ein Schnellboot im Tanker.

Viele große Unternehmen haben „Innovation Labs“. Sie sind zu unterscheiden von Abteilungen der Forschung und Entwicklung, die häufig mit Universitäten zusammenarbeiten. Diese seien oft erst nach Jahren marktreif, sagt Axel Menneking, Chef des „Hubraums“, Tech-Inkubator der Telekom, der mit Start-ups zusammenarbeitet und über einen Investmentfonds in sie investiert. Bei Innovation Labs geht es darum, Konzerne und Ideen aus Start-ups zusammenzubringen. Die Mitarbeiter in diesen Labs seien oftmals jünger, viele seien unter 30, sagt Sigrid Stinnes, Leiterin Innovation und Design bei Accenture. Der Großteil habe eine akademische Ausbildung. Bei den Labs ließen sich zwei Herangehensweisen unterscheiden, sagt Niclas Vogt, Sprecher des Bundesverbands Deutsche Startups. So gebe es „Innovation Units“, Einheiten innerhalb der Unternehmen, die neue, meist digitale Ideen entwickeln sollen. Dafür analysieren sie die Marktlage, erkennen Trends, kooperieren mit Start-ups. Viele Unternehmen arbeiteten so, etwa Dussmann, aber auch SAP.

Wichtig sei hier die „Trennung von der Linienorganisation“, sagt Carina Müller, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Es gehe nicht primär um die

„Beteiligung an bestehenden Start-up-Ideen, sondern um die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen für das Produkt- und Leistungsportfolio des eigenen Unternehmens“. Dem gegenüber steht das Konzept, in dem ein Unternehmen direkt mit Start-ups zusammenarbeitet, um ein bestehendes Problem zu lösen.

Ein Beispiel für Letzteres ist der Hubraum der Telekom in Berlin-Schöneberg. Seit 2012 gibt es diesen als „Eingangstor und Kollaborationspartner mit Start-ups“, sagt Menneking. Der Inkubator kooperiert mit Start-ups in drei „Fokusfeldern“, die der Konzern definiert hat: „Next Gigabit Society“, also Breitband, Glasfaser, 5G/6G. Zweitens „Connected Life and Work“, also vernetzte Geräte und Maschinen für Privatpersonen und Industrie. Drittens „Smart Data Economy“. Der Inkubator verbinde die Kreativität der externen Start-ups mit der Netzinfrastruktur und den Produktplattformen des Telekom-Konzerns. Damit erhöhe er „die Innovationskraft der internen Innovationseinheiten“, so Menneking.

Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts seien die Innovationen sehr stark im Unternehmen gebunden gewesen, sagt Menneking. „Seit Ende des 19. Jahrhunderts sind viele Forscher, die eine Erfindung hatten, zu Geschäftsmännern geworden. Als das Unternehmen wuchs, konnten sie selbst nicht mehr forschen. So sind die Research Labs in den Unternehmen entstanden, um weiterhin der Forschung gerecht zu werden.“ Anfang der 50er Jahre begannen dann unabhängige Finanzinvestoren vermehrt, Innovationen außerhalb von großen Unternehmen zu finanzieren. „So entstanden das Silicon Valley und die ersten Venture Capitalists“, so Menneking. Damit war die Geschwindigkeit des Wandels plötzlich deutlich höher.

Mit dem Internet habe sich dieser Prozess beschleunigt. Innovation fand zunehmend durch Zusammenarbeit mit externen Partnern statt. „Apple hat uns das gezeigt mit dem App-Store. Die haben das iPhone mit ein paar Apps gelauncht. Dann konnten Entwickler ihre Apps in den Store



Christian Hamerle im „Innovation Lab“ von Dussmann in Berlin Foto Omer Messinger

So schmeckt die Freiheit

Innovation Labs sollen Konzerne mit der Welt der Start-ups verbinden. Wie arbeitet es sich dort?

Von Ole Kaiser

laden. Plötzlich waren in kürzester Zeit Tausende Apps verfügbar.“ Entscheidend für die Zusammenarbeit mit den Start-ups sei eine Kommunikation auf Augenhöhe. „Es ist keine Hierarchie im Sinne von: großer Konzern und kleines Start-up. Wir sind Geschäftspartner.“

Bei Dussmann ist das „Innovationslabor“ direkt im Konzern angesiedelt. „Wir brauchten vor drei Jahren eine neutrale Plattform im Konzern, die in Sachen Food Services den Dirigentenstab für die Themen Innovation und Transformation übernimmt“, sagt Christian Hamerle. Im Lab werde an Zukunftsthemen wie einer pflanzenbasierten Ernährung gearbeitet, aber auch an Neuerungen wie etwa „Smart Proteins“ aus pflanzlichen Quellen. Das Lab brauche in der Umsetzung neben den Start-ups die Schnittstelle zum Management, sagt Hamerle. Bernd Freier, Leiter Dussmann Food Service, ist sein Kollege und Gegenspieler. Er verantwortet die 400 Kantinen in ganz Deutschland. „Christian ist eher der Visionär, ich der Realist. Ich habe die erfahrenen Betriebsleiter und Köche im Rücken“, sagt Freier.

Hamerle schaue mit seinem Team über den Tellerrand hinaus, entwickle Ideen und Rezepturen. Sobald eine Idee im sogenannten „Zukunftsrestaurant“ in Berlin an 100 bis 200 Gästen erfolgreich getestet worden ist, gehe es in die Fläche. „Wir haben Betriebe mit bis zu 2000 Tischgästen am Tag. Da müssen wir natürlich skalieren können“, sagt Freier. Die Gerichte müssten „handwerklich kochbar“ sein. Sie müssten schauen: „Wie viele Handgriffe brauche ich, um das frisch an den Kunden zu bringen?“

Oftmals scheitere eine Kooperation am „Reifegrad des Start-ups“, sagt Hamerle. Das Produkt sei nachhaltig, lecker, gut zu verarbeiten und komme bei den Kunden gut an. „Wenn wir dann aber sagen, wir bräuchten davon bitte acht Tonnen bis nächsten Monat, dann ist das oft nicht möglich.“

Aktuell kooperierten sie mit mehr als 100 Start-ups in sogenannten „Innovationsbündnissen“. Gerade anfangs sei das

Verhältnis zum Konzern und damit zu den Kantinen vor Ort nicht einfach gewesen, sagt Hamerle. „Die dachten sich: Ein Innovationslabor? Wir haben doch eine Food-Services-Sparte. Die kosten doch nur Geld und so weiter. Da war eine gesunde Skepsis.“ Die Akzeptanz sei aber gewachsen. Jetzt heiße es nicht mehr: „Warum brauchen wir das?“ Sondern: „Wann können wir mehr davon haben?“

Auch durch das positive Feedback der Kunden in den Kantinen dürften sie mittlerweile freier arbeiten. „Wir dürfen auch mal auf die Schnauze fliegen und sagen, es hat nicht funktioniert. Das gehört dazu. Ist ja auch besser, als wenn uns das in den Kantinen vor Ort passiert.“ Er empfinde es nicht als störend, Teil eines „Tankers“ zu sein. „Wir haben die Möglichkeit, nicht nur Trends zu erkennen, sondern sie zu setzen.“ Ohne den Namen und den Konzern im Rücken wäre dies kaum möglich. Gleichzeitig biete dieser nun, nachdem sie sich etabliert haben, genug Freiheiten und kurze Entscheidungswege. Sie hingen organisatorisch direkt am Vorstand, könnten schnell entscheiden.

Die strategische Ausrichtung am Unternehmensziel sei essenziell, sagt Stinnes von Accenture. Gerade große Unternehmen mit mehreren Innovationsinitiativen müssten diese gut orchestrieren, in die Konzernstrategie integrieren und sie mit einem „konsequenten Performancemanagement“ messen. Nur so seien sie langfristig erfolgreich. „Die große Frage ist: Wie schaffe ich es, diese Initiativen zusammenzubringen und ein Ganzes daraus zu machen?“, so Stinnes. Der Mutterkonzern könne von einem „großen Talentpool“ profitieren – zumal die Labs eher Fachkräfte an sich binden könnten als klassische Start-ups. Für die Labs hingegen ist das Verhältnis zum Konzern nicht immer einfach. „Wir haben hier das Beste aus beiden Welten“, sagt Christian Hamerle von Dussmann. Aber die Integration in einen Konzern sei kein Kinderspiel – sondern in manchen Fällen „die Quadratur des Kreises“.