

Studie.

Herausforderungen für die Skalierung von neuen Geschäftsvorhaben in der Energiewirtschaft

By: Carolin Dylka & Dr. Thomas Nicoleit

Inhalt

1. Einleitung	3
Abstract	3
Hintergrund und Motivation	3
2. Grundlagen	5
Merkmale von agiler Entwicklung	5
Wachstumsmechanismen & –kennzahlen	6
Teamrollen und –kompetenzen	7
3. Vorgehen	9
Überblick der Interviewpartner (anonymisiert)	9
Thesenbasierte Entwicklung der Interviewfragen	11
4. Ergebnisse	13
Agile Produktentwicklung	14
Mechanismen und Kennzahlen	15
Gründergeist	17
5. Zusammenfassung	18
6. Literatur	19

1. Einleitung

Abstract

Für eine erfolgreiche Energiewende entwickeln etablierte Unternehmen neue Geschäftsvorhaben, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Rahmen dieser Studie wurden 20 Unternehmen der Energiewirtschaft befragt, um zu verstehen, warum Neugründungen im Energiebereich selten erfolgreich sind. Agile Produktentwicklung, Skalierungsmechanismen, die Interaktion von internen und externen Mitarbeitern und die Interaktion mit Kunden wurden berücksichtigt. Die Ergebnisse zeigen, dass die agile Produktentwicklung nicht an der Anwendung agiler Methoden scheitert, sondern vielmehr an der Denkweise der Unternehmen. Nur wenige Unternehmen haben die kontinuierliche und flexible Anpassung des Produkts als ein zentrales Element der agilen Produktentwicklung vollständig verstanden. Abgesehen vom Return on Investment erfassen die befragten Unternehmen keine Kennzahlen zur Messung des Wachstums. Die zugrundeliegenden Wachstumsmechanismen sind weitgehend unbekannt und können daher nur begrenzt katalysiert werden. In Anbetracht des notwendigen Gründergeistes setzen die Teams vor allem auf interne Mitarbeiter und nutzen externe Impulse nur sporadisch. Das Ergebnis zeigt, dass die Unternehmen ihre Ansätze zur agilen Produktentwicklung sowie die Wachstumsmechanismen und die Zusammenarbeit der Teams verbessern müssen, um ihre neuen Geschäftsvorhaben erfolgreicher zu machen.

Hintergrund und Motivation

Für eine erfolgreiche Energiewende wird es für Unternehmen unerlässlich sein, Innovation zu betreiben. Die Klimaziele der Bundesregierung für den Anteil der erneuerbaren Energien an der Bruttostromerzeugung (65% bis 2030) sowie die Ziele zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen (55% bis 2030 gegenüber 1990) bedeuten, dass die Energiewirtschaft als emissionsstärkster Sektor einen entscheidenden Beitrag dazu leisten muss [1]. Auch die Stilllegung von Kohle- und Kernkraftwerken sowie die Gesetzgebung zum Netzausbau und eine veränderte Marktgestaltung stellen die Unternehmen in diesem Zusammenhang vor Herausforderungen. All diese Veränderungen bedeuten, dass die Akteure in der Energiewirtschaft ihr Geschäft umstellen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Mit anderen Worten: Die Energiewirtschaft hat die Aufgabe, neue Lösungen für ein effizientes Energiesystem zu finden, das auf zunehmend erneuerbaren und damit volatilen Energiequellen basiert.

Sowohl die regulatorische als auch die wirtschaftliche Situation scheinen ideal zu sein: Es entstehen verschiedene energiebezogene Inkubations- und Accelerator-Programme sowie

Forschungsfinanzierung und Risikokapital. Doch trotz dieser klaren Innovationsaufgabe zeigt der Deutsche Gründungsmonitor 2020 noch immer, dass nur 2,5% der neu gegründeten Unternehmensgründungen aus dem Energie- und Stromsektor kommen [2]. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage dieser Studie:

Warum sind neue Geschäftsmodelle in der deutschen Energiewirtschaft selten erfolgreich?

Die agile (Weiter-)Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen entsprechend den sich entwickelnden Marktbedürfnissen stellt eine zentrale Herausforderung für wachsende Unternehmen dar. Die Skalierung neuer Geschäftsmodelle insbesondere vor dem Hintergrund veränderter Marktbedürfnisse (oder gar neuer Regulierungen) ist eine Herausforderung. Eine Möglichkeit, flexibel auf die sich entwickelnden Nutzerbedürfnisse einzugehen, ist die agile (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Aus diesem Grund konzentriert sich dieses Papier auf verschiedene Aspekte der agilen Produktentwicklung vom Punkt eines bestehenden Minimum Viable Product (MVP) bis hin zu einer erfolgreichen Marktdurchdringung. Die agile Generierung von Geschäftsideen oder neuen Produkten und Dienstleistungen im Sinne einer Ideationsphase oder andere ideenorientierte Ansätze wie Design Thinking sind in diesem Papier nicht vorgesehen.

2. Grundlagen

Im Rahmen dieses Papiers werden die energiewirtschaftlichen Möglichkeiten zur Skalierung neuer Geschäftsvorhaben untersucht. Um klar zwischen Innovationsthemen innerhalb und außerhalb des Kerngeschäfts zu unterscheiden, vergleicht Tabelle 1 beide Ansätze anhand unterschiedlicher Merkmale:

Merkmals	Innovation innerhalb des Kerngeschäfts	Innovation abseits des Kerngeschäfts
Zielsetzung	Weiterentwicklung und/oder Erweiterung des Kerngeschäfts	Entwicklung neuer Geschäftsvorhaben abseits des Kerngeschäfts
Assets	Vorhandenes Wissen, das punktuell durch neues Wissen ergänzt wird	Neu generiertes Wissen
Entdecker	Analysten	Kreative "Macher"
Organisation	Teil des Kerngeschäfts, teilweise mit eigenen Entscheidungsprozessen	Trennung vom Kerngeschäft, beispielsweise als eigene Geschäftseinheit
Risiken	Niedrigere Risiken, Kunden und Produktanforderungen sind meist bekannt	Höhere Risiken durch unbekannte Produkte oder Märkte, Kannibalisierung des Kerngeschäfts möglich
Prozess	Linearer Prozess	Agiler Trial-and-Error Prozess

Tabelle 1: Beispielhafter Vergleich typischer Merkmale von Innovation innerhalb und abseits des Kerngeschäfts [3]–[9]

Merkmale von agiler Entwicklung

2.1 Merkmale von agiler Entwicklung von Produkten und Services

Das 2001 veröffentlichte Manifest für agile Entwicklung postuliert die folgenden vier Werte:

1. Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge
2. Arbeitssoftware (Produkt) über umfassende Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit dem Kunden bei Vertragsverhandlungen
4. Reagieren auf die Umstellung nach einem Plan

Dies steht im Einklang mit anderen praktischen Ansätzen wie Scrum [10] oder dem Build–Measure–Learn–Zyklus aus Eric Ries' Lean Startup–Modell [8]. Um strategische, qualitative Ziele (Objectives) quantitativ und transparent mit Hilfe definierter Variablen (Key Results) zu messen und zu kommunizieren, hat Google die Philosophie von Objectives & Key Results [11] entwickelt, die sich sehr gut für das Management der agilen Produktentwicklung eignet.

Wachstumsmechanismen & –kennzahlen

Für die Skalierung von Geschäftsmodellen nennt [8] drei verschiedene Wachstumsmechanismen, die in Tabelle 2 diskutiert werden:

Wachstumsmechanismus	Beschreibung
Sticky Engine	Umsatzsteigerung aufgrund des wiederkehrenden Verbrauchs der Benutzer, was sich beispielsweise in der Aufbewahrungsquote widerspiegelt
Viral Engine	Produktverbreitung durch Mund–zu–Mund–Propaganda, zum Beispiel in den sozialen Medien, wodurch neue Kunden gewonnen werden
Paid Engine	Monetäre Investitionen (z.B. Werbekampagnen) helfen, neue Kunden zu gewinnen oder bestehende Kunden zu wiederkehrendem Konsum zu motivieren

Tabelle 2: Wachstumsmechanismen [10]

Verschiedene Metriken für die Messung von Innovationen (siehe Tabelle 3) werden von [8] und [9] vorgeschlagen, wobei zwischen der Analyse absoluter Effekte (Aktivitätsmetriken) und der gruppierten Analyse von Korrelationen (Impaktmetriken) unterschieden wird. Darüber hinaus können die Key Performance Indikatoren (KPIs) in verschiedene Typen unterteilt werden: Reporting–KPIs dienen der Messung des Entwicklungsfortschritts während des Innovationsprozesses, Governance–KPIs sind die Grundlage für die Entscheidung, ob Ideen während des Innovationsprozesses weiterverfolgt oder abgelehnt werden, und globale KPIs messen die Auswirkungen auf die gesamte Innovationsstrategie [9].

Typ	Aktivitätsmetriken	Impaktmetriken
Reporting KPIs	Anzahl Ideen Anzahl Kundeninterviews Anzahl MVPs	Ergebnisse der Experimente Learning velocity
Governance KPIs	Anzahl Produkte je Phase Durchschnittliche Phasenlänge	Anteil der Produkten je Phase Validation velocity
Global KPIs	Anteil der Produkte angelehnt an die Strategie Anzahl Partner Anzahl Patentapplikationen	Marktanteil der Produkte Anzahl skalierte Produkte Kundenzufriedenheit Anzahl Patenterteilungen

Tabelle 3: Beispiele für Aktivitäts- und Impaktmetriken für die unterschiedlichen Arten von KPIs [9]

Teamrollen und –kompetenzen

In der Literatur werden verschiedene Modelle und Ansichten zur idealen Teamzusammensetzung bei der Gründung neuer Unternehmen oder ähnlicher Projekte diskutiert.

Da sich die diskutierten Modelle und Persönlichkeitstypen nicht allzu sehr unterscheiden, wird im Folgenden die Sichtweise von Ismail [12] als Investor zu möglichen exponentiell wachsenden Organisationen vorgestellt. Im Prinzip bestehen die Teams aus Umsetzern und Entdeckern, wobei die in Abbildung 1 dargestellte Unterscheidung die jeweiligen Funktionen darstellt:



Abbildung 1: Grundlegende Teamrollen für exponentiell Wachsende Organisationen [12]

3. Vorgehen

Für die qualitative Beurteilung der Innovationsfähigkeit der Energiewirtschaft wurde ein Fragebogen entworfen. In einem einstündigen Experteninterview wurden 20 Unternehmen befragt. Eine vollständige Beschreibung der Vorgehensweise bei der Auswahl geeigneter Interviewpartner sowie eine umfassende Dokumentation der diskutierten Fragen ist in [13] zu finden. Anschließend werden die wichtigsten Aspekte mit den (anonymisierten) Interviewpartnern und der thesenbasierten Generierung der Interviewfragen vorgestellt.

Überblick der Interviewpartner (anonymisiert)

Als ideale Gesprächspartner wurden die für die Skalierung von Geschäftsprojekten verantwortlichen Manager ausgewählt. In der folgenden Tabelle 4 sind die anonym teilnehmenden Unternehmen und die Funktionen der jeweiligen Gesprächspartner aufgeführt:

#	Unternehmensart	Mitarbeiter	Rolle des Interviewpartners
1	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	~12.500	Innovation Manager
2	Komponentenhersteller mit einem Fokus auf der Energiewirtschaft	~650	General Management
3	Komponentenhersteller mit einem Fokus auf der Energiewirtschaft	~3.000	Head of Innovation
4	Komponentenhersteller mit einem Fokus auf der Energiewirtschaft	~90.000	Innovation Manager
5	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	~90.000	Scrum Master
6	Komponentenhersteller mit einem Fokus auf der Energiewirtschaft	~1.500	VP Business Development

7	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	~600	Head of Business Unit Energy
8	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	~13.500	Senior Vice President
9	Komponentenhersteller mit einem Fokus auf der Energiewirtschaft	~2.400	Manager Business Development
10	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	~15.000	Director Innovation Management
11	Energieversorger	> 3.000	Head of Corporate Strategy and Development
12	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	> 100.000	Corporate Technology
13	Energieversorger	> 20.000	Corporate Innovation & Venture Management
14	Energieversorger	~1.200	Head of Technology and Business Models
15	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	~6.000	Head of Digital Lab
16	Energieversorger	~250	General Management
17	Komponentenhersteller mit einem Teilfokus auf der Energiewirtschaft	~6.000	Strategy program manager Energy Industries
18	Energieversorger	~20.000	Head of Incubation
19	Energieversorger	~10.000	Head of Innovation Management
20	Energieversorger	~6.000	Innovation Manager

Tabelle 4: Übersicht über die Interviewpartner

Thesenbasierte Entwicklung der Interviewfragen

Um die verschiedenen möglichen Hindernisse für die Skalierung von Geschäftsvorhaben im Kontext der agilen Produktentwicklung zu untersuchen, wurden mehrere Thesen definiert und die entsprechenden Interviewfragen abgeleitet, siehe Tabelle 5:

#	Zu validierende These	#	Frage	Priorität
I.	Agile Methoden werden verwendet, aber nicht richtig interpretiert	I.1	Was sind die zentralen Ziele für den Einsatz der agilen Produktentwicklung?	hoch
		I.2	Wie werden die Ziele für die einzelnen Iterationen festgelegt?	niedrig
		I.3	Wie werden agile Elemente eingesetzt?	mittel
II.	Die Wachstumsmechanismen sind nicht ausreichend bekannt. Es wird mit den falschen (oder keinen) Erfolgsmetriken gemessen, so dass der Lernfortschritt nicht deutlich sichtbar ist.	II.1	Welche Mechanismen werden zur Skalierung der Einnahmen neuer Geschäftsvorhaben eingesetzt?	hoch
		II.2	Welche Kennzahlen werden verwendet, um das Wachstum von Unternehmen zu messen?	mittel
III.	Die Venture-Teams sind nicht richtig zusammengestellt, es mangelt an externen Impulsen und/oder an unternehmerischem Antrieb.	III.1	Welche Kernkompetenzen braucht ein richtiges Team, um Geschäftsunternehmungen zu skalieren?	niedrig
		III.2	Wie hoch ist der Anteil der internen und externen Teammitglieder?	niedrig
		III.3	Welche externen Fähigkeiten werden integriert und wie?	hoch

Tabelle 5: Übersicht über die Thesen-basierten Interviewfragen

Auf der Grundlage, der in Tabelle 5 definierten Fragen und ihrer Priorisierung wurde, ein Bewertungsschema entwickelt, um die Gesamtleistung des Unternehmens zu bewerten. Die Kriterien wurden auf der Grundlage der Priorisierung gewichtet: eine mittlere Priorität wurde doppelt und eine hohe Priorität dreifach gewichtet. Für jedes Kriterium wurden null bis drei



Punkte vergeben und mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert. Dies ergab eine Gesamtzahl von 48 Punkten.

4 Ergebnisse

Agile Produktentwicklung (oder zumindest agile Elemente) werden in allen befragten Unternehmen eingesetzt, jedoch weisen die Interviewpartner hinsichtlich der zu validierenden Kompetenzthesen (siehe Kapitel 3) teilweise erhebliche Defizite auf.

Das Ergebnis der Unternehmensbewertung anhand der acht, zuvor definierten Kriterien wurde als prozentualer Anteil an der Gesamtpunktzahl im Zusammenhang mit dem Personalbestand des Unternehmens bewertet, siehe Abbildung 2. Dieses Ergebnis impliziert, dass der Personalbestand der Unternehmen in keinem eindeutigen Zusammenhang mit der Gesamtleistung in Bezug auf Innovation steht.

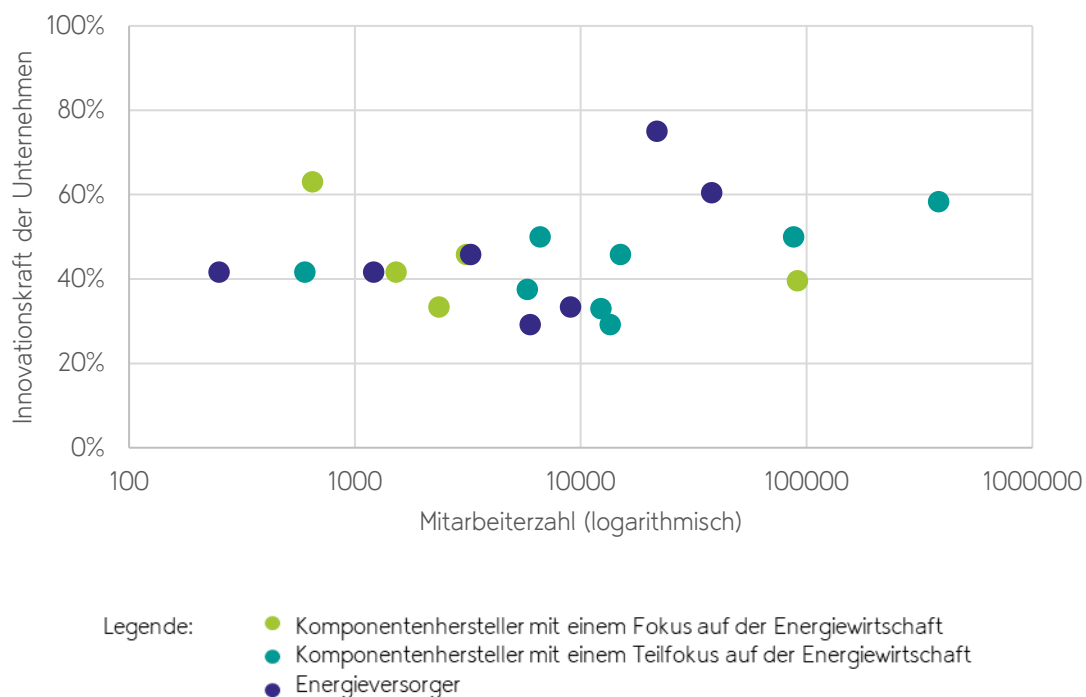


Abbildung 2: Überblick über die Innovationskraft im Kontext der Mitarbeiterzahl der Unternehmen

Neben den Leistungen der einzelnen Unternehmen werden auch die Herausforderungen der Unternehmen insgesamt bewertet, wobei die nachfolgenden drei Hauptherausforderungen herausgearbeitet werden konnten.

Agile Produktentwicklung

These 1: Zielsetzung und Verwendung von agiler Produktentwicklung sind nur teilweise richtig implementiert

Unter Bezugnahme auf Abschnitt 2.1 ist eine schnellere Produktentwicklung kein Merkmal von Agilität. Die schnelle und flexible Änderung von Anforderungen führt nicht zu einer schnelleren Produktentwicklung, aber im Vergleich zur klassischen Produktentwicklung führt sie zu einer geringeren Fehlerquote. Abbildung 3 zeigt, dass diese Differenzierung nur teilweise verstanden wird, da 60 % die agile Produktentwicklung nutzen, um angeblich ein Produkt schneller zu entwickeln. Auch die tatsächlichen Kerneigenschaften (Kundenorientierung und Flexibilität) werden von mehreren Unternehmen nicht erwähnt. Aus diesem Grund wird zusammengefasst, dass die Ziele der agilen Entwicklung nicht vollständig verstanden werden.

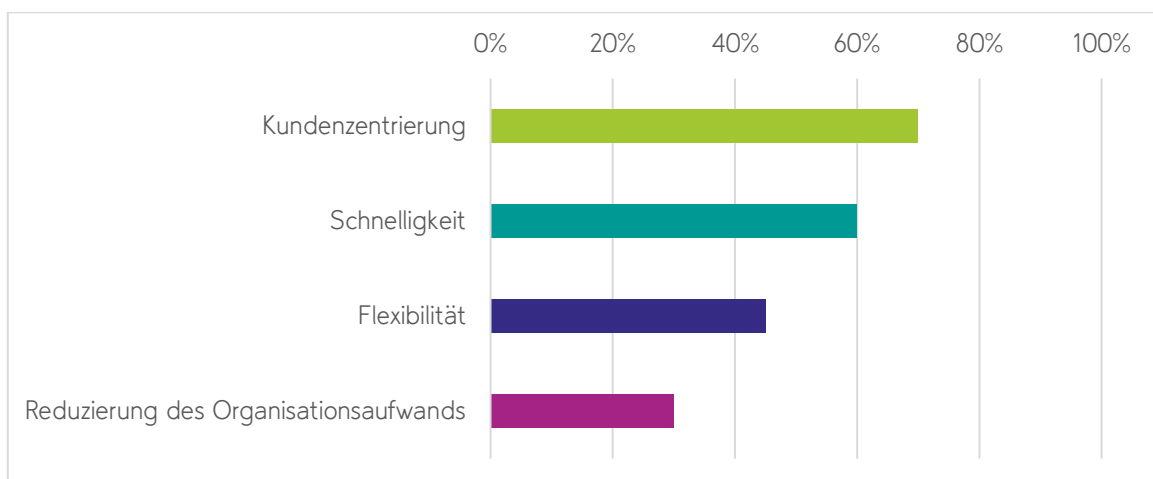


Abbildung 3: Anteil der genannten Zielsetzungen für agile Produktentwicklung

Darüber hinaus zeigt Abbildung 4, wie die Ziele für die einzelnen Iterationen festgelegt werden. Etwa die Hälfte der Unternehmen antwortete richtig, dass die Ziele nach der Scrum-Logik oder nach der Teamentcheidung gesetzt werden. Aber auch, dass fast die Hälfte der Unternehmen ihre Ziele auf der Grundlage eines Zielvorschlags des Managements oder der Geschäftsleitung festgelegt hat oder aber überhaupt keine klare Entscheidungsstruktur hat. Antworten wie diese deuten darauf hin, dass es klassische Entwicklungsprozesse gibt, kombiniert mit agilen Elementen, die nicht vollständig richtig angewendet werden

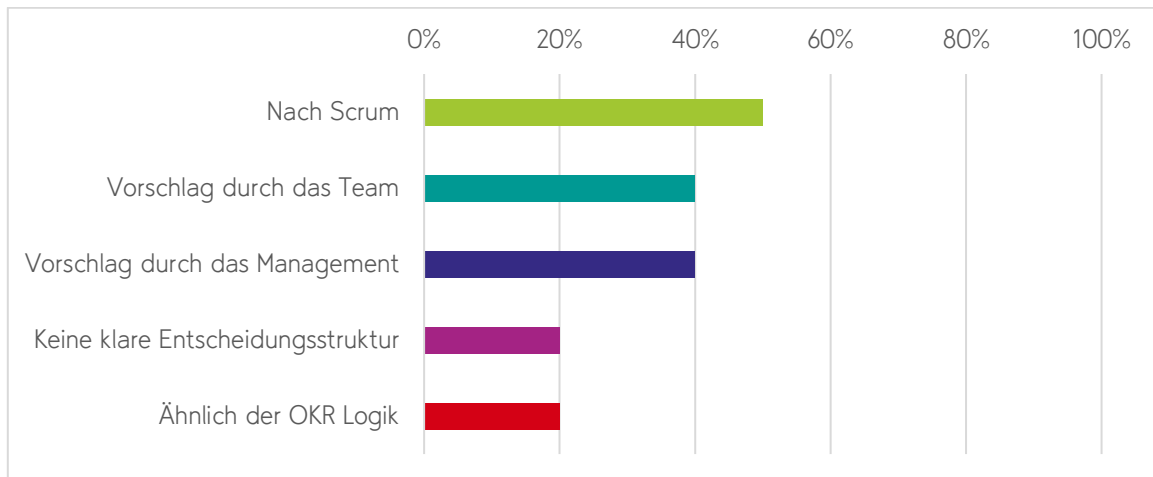


Abbildung 4: Anteil der genannten Methoden zur Zieldefinition für einzelne Iterationen

Mechanismen und Kennzahlen

These 2: Wachstumsmechanismen sind häufig unbekannt und werden auf finanzielle KPIs reduziert

Um neue Geschäftsvorhaben erfolgreich skalieren zu können, ist das Verständnis und die Nutzung der zugrunde liegenden Wachstumsmechanismen von entscheidender Bedeutung. Daher wurden die Unternehmen zu ihren Skalierungsmechanismen befragt, wobei die in Abschnitt 2.2 erwähnten Mechanismen als mögliche Antworten genannt wurden. Zunächst ist anzumerken, dass die Frage ohne zusätzliche Erklärung der Möglichkeiten nicht beantwortet werden konnte, und auch danach ist zu erkennen (in Abbildung 5), dass mehr als die Hälfte der Unternehmen einen oder mehrere "Wachstumsmotoren" einsetzen, aber auch fast die Hälfte der Experten gab an, dass sie keine spezifischen Wachstumsmechanismen einsetzen und stattdessen die nächsten Schritte von Fall zu Fall individuell planen.

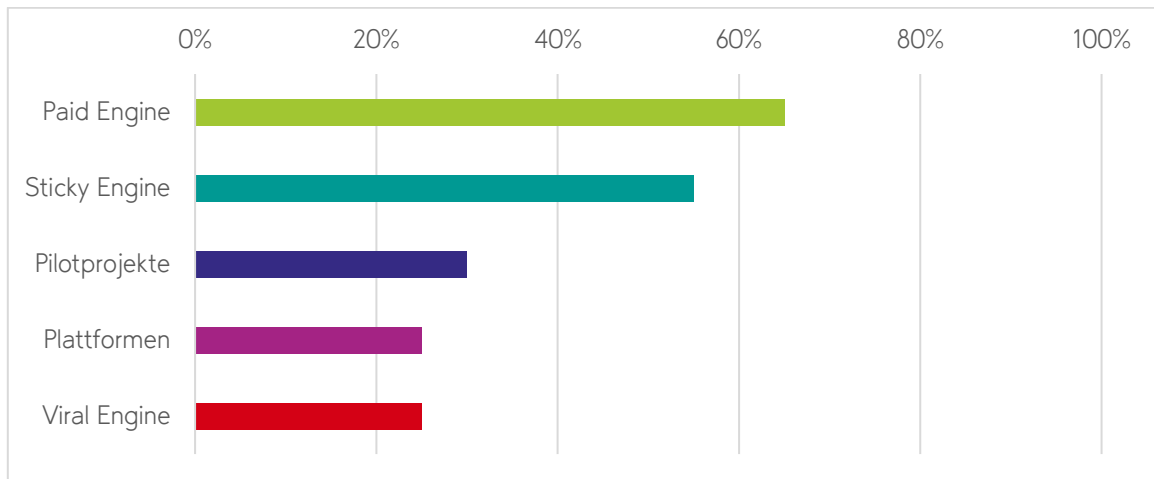


Abbildung 5: Anteil der genannten Wachstumsmechanismen

Um das Wachstum zu verfolgen, wird der finanzielle Erfolg gemessen. Zum Verständnis der zugrunde liegenden Effekte (wie die erwähnten Wachstumsmechanismen in Abbildung 5) sind verschiedene andere Metriken (siehe Abschnitt 2.2) zu berücksichtigen. Abbildung 6 zeigt jedoch, dass nicht-finanzielle KPIs nur eine untergeordnete Rolle spielen, was es für einige Unternehmen schwierig machen könnte, zu verstehen, warum einige Unternehmen (nicht) wachsen, da das Wachstum zu stark auf die Kapitalrendite reduziert sein könnte.

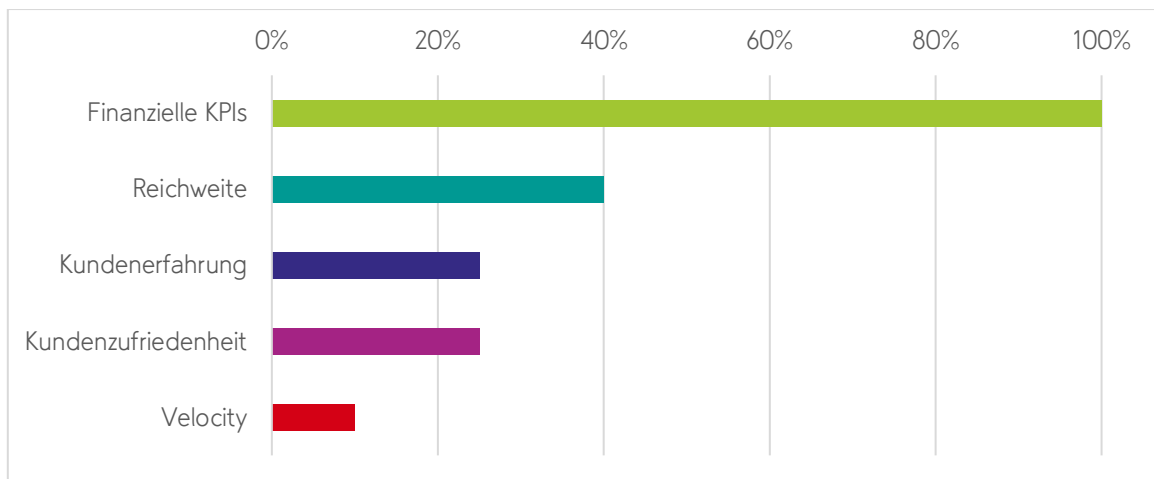


Abbildung 6: Anteil der genannten Wachstumskennzahlen

Gründergeist

These 3: Gründergeist ist die wichtigste Kernkompetenz für ein erfolgreiches Venture Team und doch wird hier am wenigsten investiert

Im Hinblick auf die typische Teamzusammensetzung für die Skalierung einer Unternehmung, zeigt Abbildung 7, dass im Durchschnitt weniger als die Hälfte der erforderlichen Kompetenzen genannt werden:

Umsetzer	Entdecker
Technischer Umsetzer 50%	Visionär 60%
Wirtschaftlicher Umsetzer 25%	Kundenerfahrungs-Designer 30%

Abbildung 7: Anteil der genannten typischen Teamrollen für Skalierungsteams

Es wurde jedoch auch erwähnt, dass die wichtigste Eigenschaft für ein erfolgreiches Unternehmen der Gründergeist ist. Gleichzeitig wurde dies von den Experten als die größte Herausforderung bzw. der größte Mangel beim Aufbau interner Fähigkeiten bezeichnet. Leider rangiert der Unternehmergeist auch an letzter Stelle, wenn es um extern integrierte Fähigkeiten geht (siehe Abbildung 8). Es muss daher davon ausgegangen werden, dass die Gründerteams personell oft nicht optimal besetzt sind.

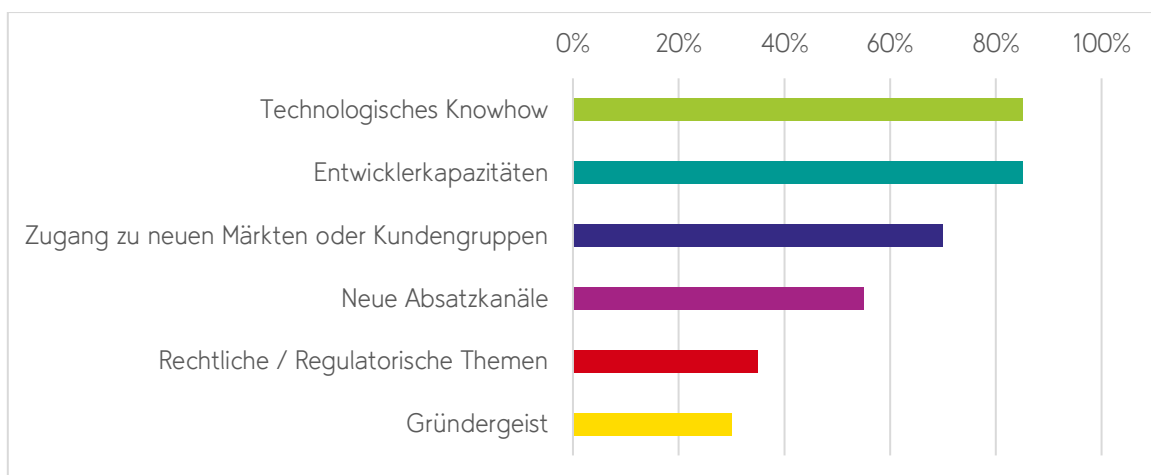


Abbildung 8: Anteil der genannten Bereiche für die Zusammenarbeit mit Externen

5. Zusammenfassung

Im Rahmen der 20 Experteninterviews wurde evaluiert, inwieweit die Kompetenzen im Bereich der agilen Entwicklung zum Erfolg bei der Skalierung neuer Unternehmungen in der Energiewirtschaft beitragen. Bis zu einem richtigen Verständnis der Ziele und der Anwendung agiler Methoden ist in vielen Fällen noch ein langer Weg zurückzulegen, weshalb **drei Hauptherausforderungen** identifiziert werden:

- (1) Ziele (kontinuierliche und flexible Anpassung) und Anwendung (Sprint-Entscheidungen auf Teamebene) der agilen Entwicklung werden nur teilweise richtig umgesetzt
- (2) Die Wachstumsmechanismen sind nur teilweise bekannt und auf finanzielle Messgrößen reduziert, weshalb Wachstum nur in begrenztem Masse katalysiert werden kann.
- (3) Gründergeist ist die wichtigste Eigenschaft für ein erfolgreiches Venture-Team – und doch wird hier am wenigsten investiert

In diesem Zusammenhang hat die letzte Erkenntnis die größte Wirkung, da ein verstärkter Gründergeist oft mit einer angemessenen Ausbildung einhergeht, um die ersten beiden Herausforderungen zu meistern.

Die zunehmende Offenheit der befragten Unternehmen gegenüber externen Impulsen sowie der zunehmende Austausch mit verschiedenen anderen Branchen wie z.B. der Mobilität lässt jedoch den Schluss zu, dass die Innovationsfähigkeit der Energieunternehmen langfristig zunehmen wird und wir die Transformation unseres Energiesystems auch wirtschaftlich bewältigen werden.

6. Literatur

- [1] Bundesregierung. (2019). Klimaschutzprogramm 2030.
- [2] Kollmann, T., Jung, B., Kleine–Stegemann, L., Atae, J. & de Cruppe, K. (2020). Deutscher Startup Monitor 2020.
- [3] Chandy, R. K. & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research* (35), 474–487.
- [4] Christensen, C. M., Johnson, M. W. & Rigby, D. K. (2002). Foundations of growth: How to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 22–31.
- [5] Christensen, C. M., Matzler, K. & von den Eichen, S. F. (2011). *The Innovator’s Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren* (1. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- [6] Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management* (19), 110–132.
- [7] Nagji, B. & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio: People throughout your organization are energetically pursuing the new. but does all that activity add up to a strategy? *Harvard Business Review*.
- [8] Ries, E. (2014). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. München, Germany: Redline Verlag
- [9] Viki, T., Toma, D. & Gons, E. (2017). *The corporate startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems*. Deventer, the Netherlands: Vakmedianet.
- [10] Schwaber, K. & Sutherland, J. (2013) *The Scrum Guide*.
- [11] Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. Portfolio Penguins.
- [12] Ismail, S., Malone, M. S. & van Geest, Y. (2014). *Exponential organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours* (1. Aufl.). New York, NY: Diversionbooks.
- [13] Dylka, C (2020). *Herausforderungen für die Skalierung neuer Geschäftsvorhaben in der deutschen Energiewirtschaft: Masterarbeit*. TUM School of Management, Center for Energy Markets.



umlaut SE
Am Kraftversorgungsturm 3
52070 Aachen
Germany

www.umlaut.com
beyond@umlaut.com
Veröffentlicht am 10.12.2020