

Corporate Entrepreneurship – LEGIC meistert die Digitale Transformation

10. Oktober 2015, 23:53 :: [Aktuelle Trends](#) | [Allgemein](#)

Autor: Victoria Blechman

Bei unserem ersten Corporate Entrepreneurship Talk im März 2015 durften wir Prof. Dr. Guido Baltes von der Hochschule Konstanz bei uns als Referenten begrüßen. Nun hat das Innovationsinstitut, dessen Leitung er inne hat, ein Unternehmen bei seinem Corporate Entrepreneurship Prozess begleitet. Wir freuen uns sehr, dass er seine Erkenntnisse mit uns in diesem Blogbeitrag teilt.

Der nächste [Corporate Entrepreneurship Talk](#) findet am 13. Oktober statt. Diesmal sind e.on:agile und Vidar Andersen dabei.

„...the key to digital transformation is reenvisioning and driving change in how the company operates. That’s a management and people challenge, not just a technology one.“ In diesem Zitat von Capgemini Consulting wird schnell verdeutlicht, dass die **Digitale Transformation** im engeren Sinne eine **Gesamtorganisatorische Herausforderung** darstellt.

Im Bezug auf die in der Schweiz ansässige Firma **LEGIC Identsysteme AG**, welche eine Business Transformation in Begleitung des IST – Innovationsinstitut an der HTWG Konstanz durchlaufen hat, kann diese Herausforderung in allen Belangen aufgezeigt werden. LEGICs Kernkompetenz lag zunächst aus der Gründung heraus in der Bereitstellung eines klassischen produktbezogenen „Schlüssel-Schloss“ Systems, welche sich durch das Anbieten von Transponderchips und Leserchips für Zugangsberechtigungen widerspiegelte und dabei Kunden im Bereich der **Anwendungsentwicklung**, Systemintegration, sowie Endkundenansprache. Im Laufe der Marktreife und durch verschiedenen Eingriffe in die Systemstruktur wurde LEGIC mit sinkenden Verkaufszahlen konfrontiert und bewegte sich in Richtung eines Verlustgeschäftes. Der dadurch entstandene Drang zu Veränderung wurde zusätzlich durch den generellen Trend innerhalb des Marktes, die Transformation von physischen Zugriffssystemen hin zu digitalen Ansätzen, weiter gestärkt. Um den Anschluss nicht zu verlieren und ein langfristiges, wie auch nachhaltiges Überleben zu sichern, stellte sich für LEGIC die Frage: Wie könnte ein nachhaltiges, zukunftsorientiertes Produktportfolio der LEGIC Identsystems AG aussehen?



Embedded Entrepreneurial Teams

Um diese Frage zu meistern, entschied sich die Geschäftsleitung zum Aufbau eines Software & Service Bereiches zur Geschäftserweiterung und das Potential dennoch mit sich brachte, das Überleben am Markt länger zu sichern. Um dabei die komplexe Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells zu meistern und eine einheitliche Transformation zu gewährleisten, entschied man sich für den Ansatz des **Corporate Entrepreneurship**. Dieser sollte durch das Einbringen einer **Gründerkultur** eine agilere Entwicklung gewährleisten und eine möglichen Anstecken der restlichen Organisation ermöglichen. Dabei verfolgte LEGIC die Einführung eines Embedded Entrepreneurial Teams (EET), welches semi-autonom an das Mutterunternehmen angebunden ist und somit Grundzüge eines Startups verinnerlicht und gleichzeitig die Vorteile eines etablierten Unternehmens, wie vorhanden Ressourcen, Netzwerke, etc., für sich nutzen kann. Dies ermöglicht dem Team, je nach Grad der **Autonomie**, ein unabhängiges agieren am Markt, wie auch die Entwicklung von neuen Ressourcen, Methoden und Prozessen, welche die benötigte Anpassungsfähigkeit an die aktuellen Marktveränderung besser wiedergeben können. Zum einen wird dadurch das Exploration von neuen Potentialen durch das EET abgedeckt und zum anderen gewährleistet die Separation, die

Exploitation in den alten Geschäftsfeldern. Dabei verfolgt das heutige Produkt den Grundgedanke, die Daten für die Zugangsberechtigung in einer Cloud zu speichern und über verschieden Kanäle einem mobilen Gerät bereitzustellen, um im nächsten Schritt mit der Leseinheit zu kommunizieren und den Zutritt zu ermöglichen. Die eigentliche Transformation erfolgte dabei jedoch in der Entwicklung eines ganzheitlichen Angebotes. Dies ermöglichte LEGIC verschiedene Lizenz- und Preismodelle zu entwickeln und dadurch mit Serviceangebote enger mit den Kunden zu arbeiten und zudem einen wiederkehrenden Umsatz zu generieren. Dabei wurde dieses Angebot größten Teils durch das EET neu aufgebaut und durch agile Softwaremethoden, wie auch neuen Vertriebskanäle und Vorgehensweisen am Markt entwickelt. Die größte Herausforderung dabei war, die **Bereitschaft zur Veränderung**, wie auch kulturelle Differenzen und internes Konkurrenzdenken, welche zuletzt zu Kündigungen auf Seiten des alten Geschäftsbereiches führte.

Neue Ansätze führen zu Kulturwandel

Dennoch ist es LEGIC gelungen, auf die Veränderungen des Marktes zu reagieren und heutzutage wieder als **Pionier im Markt** gesehen zu werden. Nicht zuletzt konnte dadurch zu Beginn des Jahres das Cromewell-Hotel in Las Vegas als ein strategisch-wichtiger Partner dazugewonnen werden und den Roll-out in weiteren Hotel-Ketten garantiert werden. Ein großer Anteil am Gesamterfolg kann dabei auf die Implementierung des EET zur Bewältigung der Problematik zurückgeführt werden. Dadurch traten **Spill-Over Effekte** in Erscheinung, die in der Adaption neuer Denkmuster, Methoden und Prozesse durch die alte Unternehmenskultur endete und die **Agilität der Gesamtorganisation** positiv veränderte. Des Weiteren konnten durch die Innovationstätigkeiten alte, verlorengegläubte Märkte zurückgewonnen werden und somit eine ganzheitliche Verbesserung des Unternehmens erfolgen. Jedoch ist nun allmählich die Zeit der **Reintegration** gekommen, um die erlangten Fähigkeiten vollkommen in das Mutterunternehmen zu transferieren und die Transformation zu vervollständigen. Dabei ist LEGIC nun mit der Herausforderung konfrontiert, dass die bestehenden Strukturen und Prozesse in beiden Bereichen völlig unterschiedlich aufgestellt sind und nun eine Anpassung auf beiden Seiten erfolgen muss, um gemeinsam eine Schnittstelle zu finden. Dennoch ist LEGIC aufgrund der positiven Entwicklung und Transformation bis zur heutigen Zeit auf einem guten Weg positiv der Zukunft entgegenzusehen und auch die letzten Hürden der ganzheitlichen-digitalen Transformation zu bewerkstelligen.

Autor: Tim Gasser / Guido Baltes