

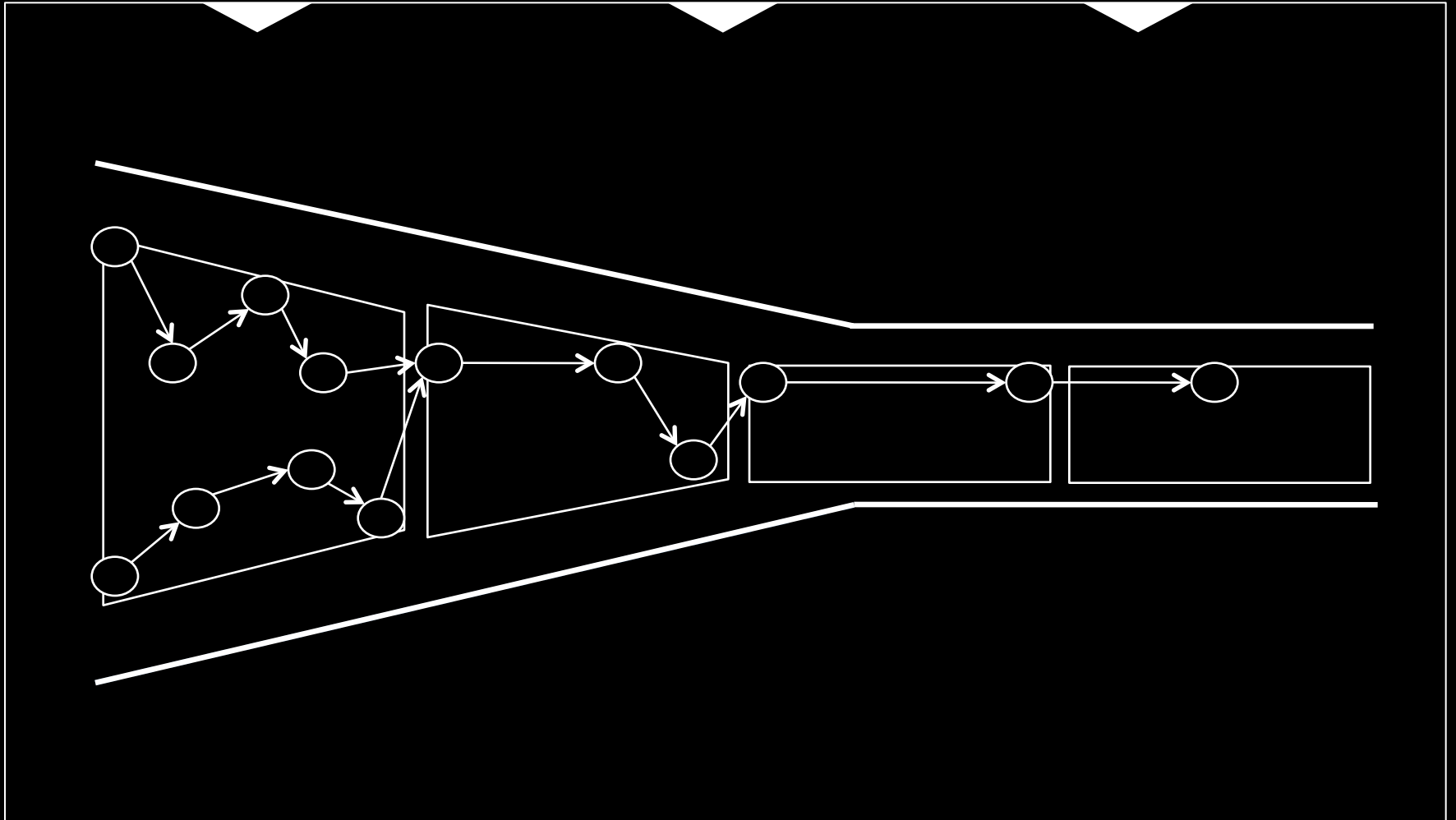
# Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren bei Innovationen

ÖVG-Tagung "Innovationen im ÖPNV",  
Ars Electronica Center, Linz, 14.01.2016

**FH-Prof. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dr. Christiane Rau**

**ANNAHME:  
INNOVATION MANAGEMENT  
IS ABOUT STRATEGY,  
PROCESSES AND TOOLS!**

# Innovationsstrategie



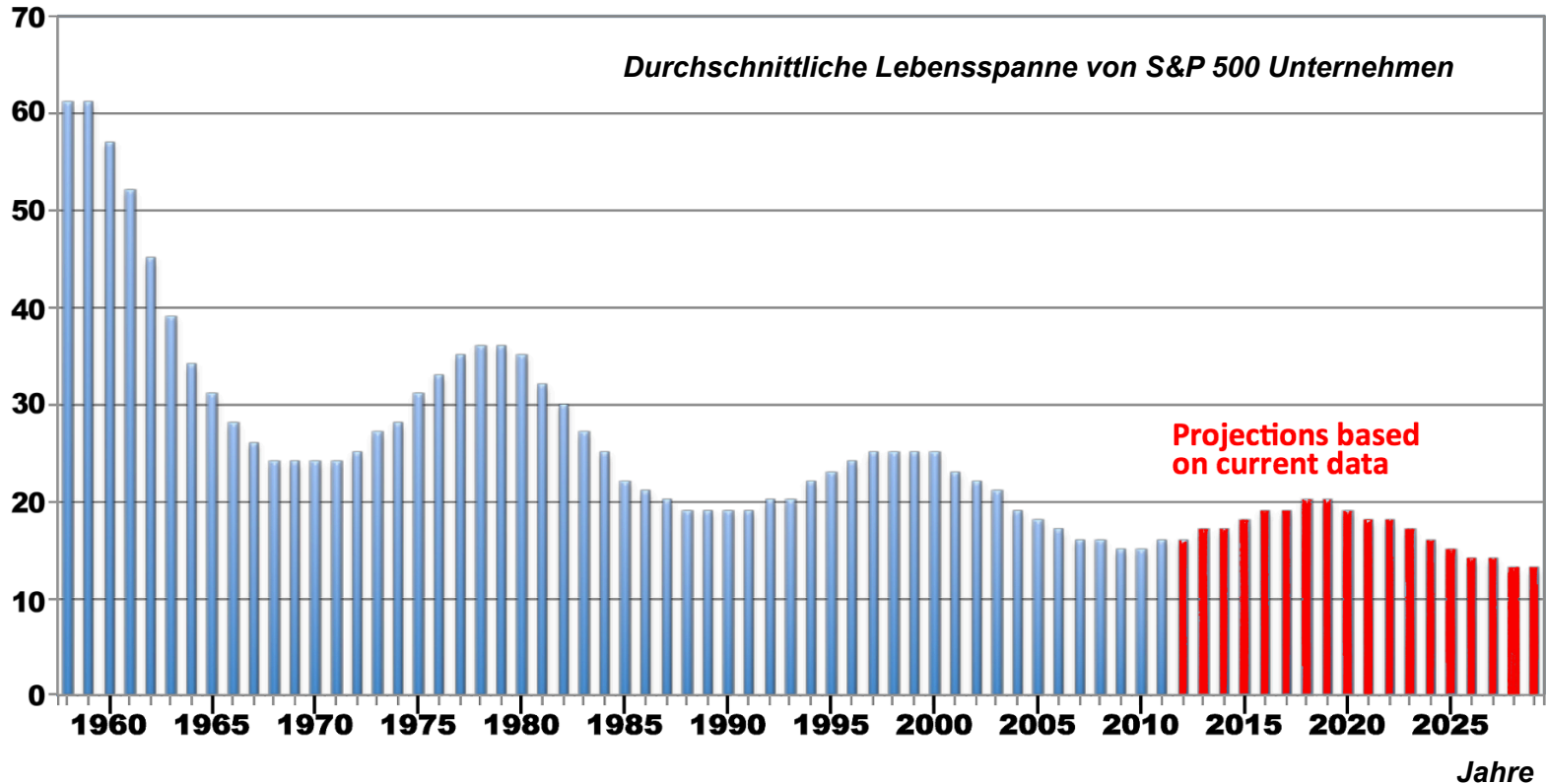
DAS KÖNNTE VIELLEICHT  
NICHT AUSREICHEN...

- *“...es ist alles so strukturiert, da ist kein wirklicher Platz für radikale Ideen”*
- *“...Ich denke wir tun zu wenig für wirklich radikale Ideen – aber wir sind auch so beschäftigt...”*
- *“Out of the box-Denken – ja, davon wird gesprochen, aber es ist kein wirkliches Commitment vorhanden“*
- *“Die Innovationen in den letzten Jahren waren alle nur relativ kleinere Verbesserungen – nein, eigentlich keine großen Innovationen... es ist schon lange her, dass wir das letzte mal eine echte Innovation hatten, ein neues Konzept”*

IST DAS EIN PROBLEM?

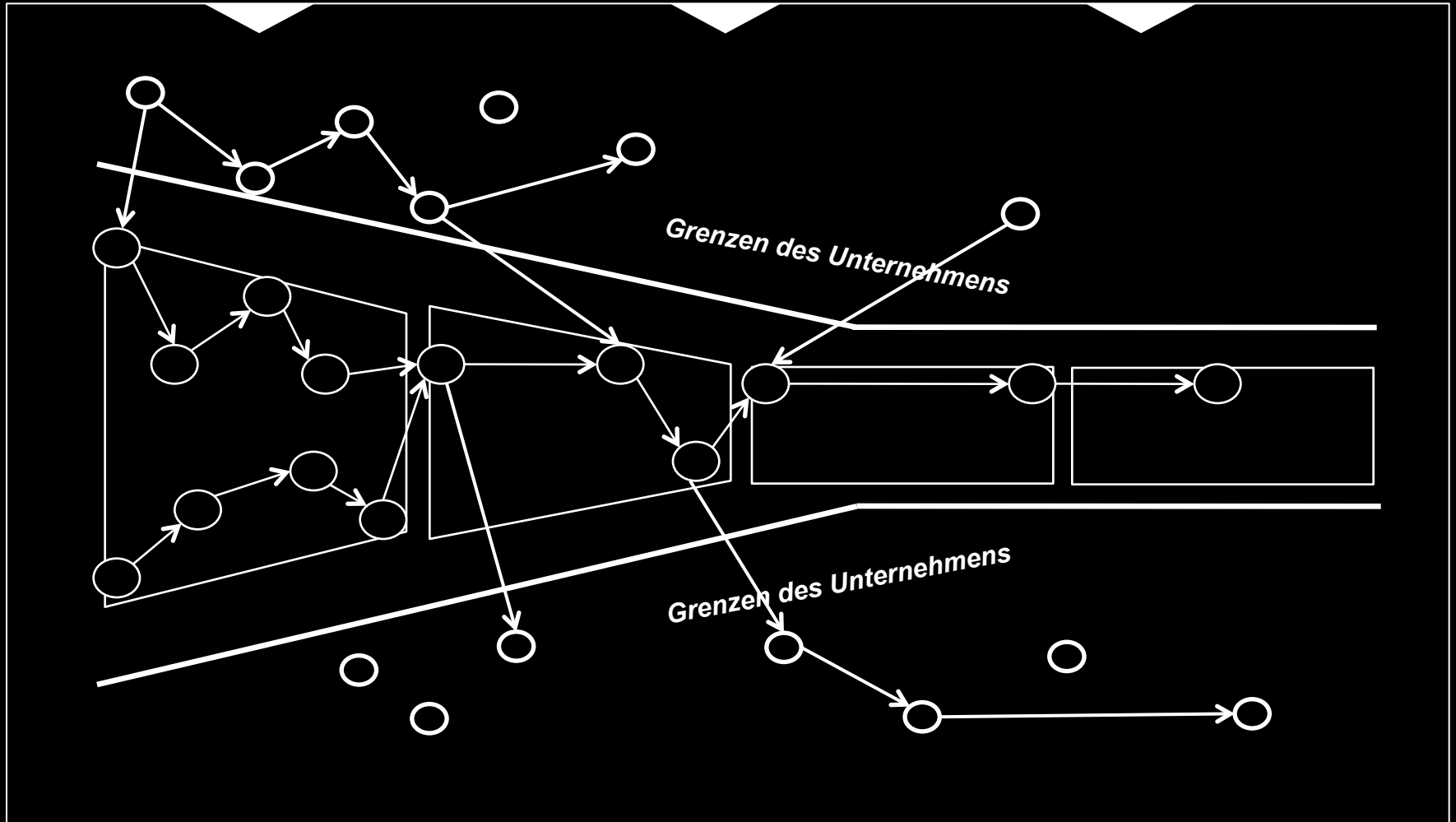
# Die Lebensspanne etablierter Unternehmen hat sich in den letzten Jahren dramatisch verkürzt

## Lebenserwartung



Index S&P 500, Jeder Datenpunkt repräsentiert einen gleitenden 7-Jahres-Durchschnitt der durchschnittlichen Lebenserwartung

# Innovationsstrategie





# Innovations- marktplätze



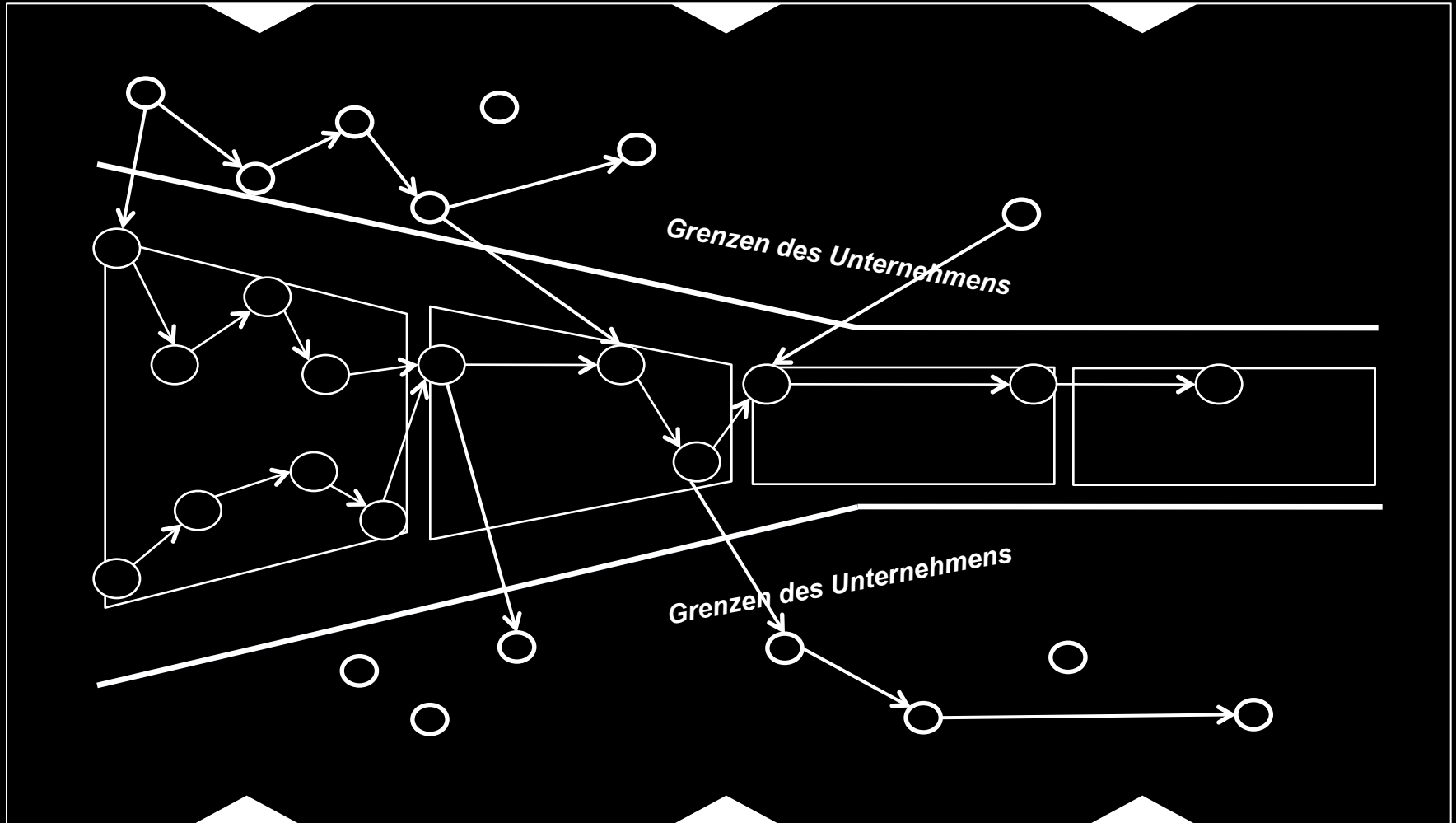
**InnoCentive  
Innovation**  
Where the toughest  
the brightest mind



# Leaduser Workshops

# Innovations- wettbewerbe

# Innovationsstrategie



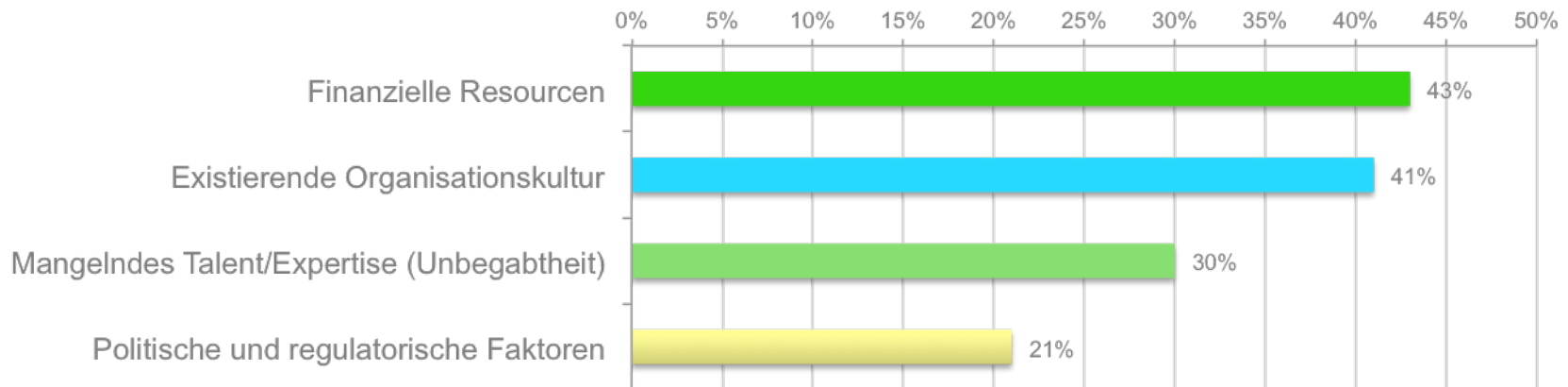
# Innovationskultur

# Immer mehr CEOs erkennen: Existierende Organisationskultur ist eine der Hauptbarrieren für Innovation

„Welches der folgenden **Hindernisse** hält sie davon ab innovativer zu sein?“

**Studie: Unlashing the power of innovation, PwC**

- Methode: Umfrage
- Sample: 264 CEOs, weltweit, erhoben 2013
- Darstellung: Anzahl der Nennungen



# Ein komplexes Set an Barrieren

**Welche Barrieren verhindern den Wissensaustausch an diesen neuen Schnittstellen?**

## **Semantische Barrieren:**

- **Fuzziness boundary**
- **Terminology boundary**
- **Unbalanced mental model boundary**

## - **Pragmatische Barrieren:**

- **Trajectory boundary**
- **Everybody-is-an-innovator boundary**

**Studien:** Rau, Möslein, & Neyer (2015)

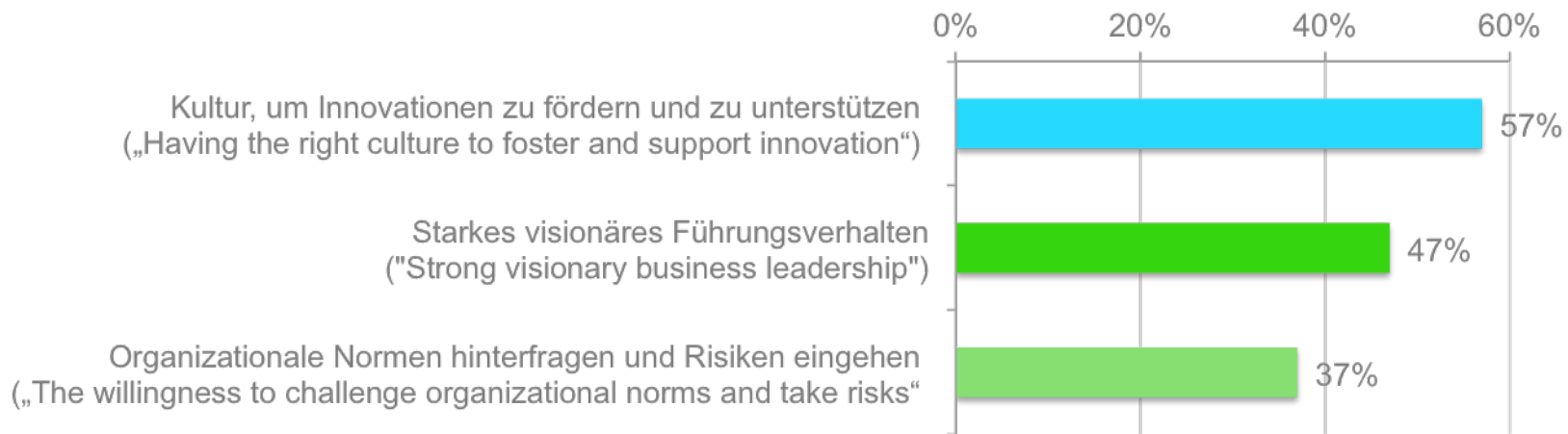
- Methode: Qual. Befragungen
- Sample: 24 InnoManager EU

# Immer mehr CEOs erkennen: Existierende Organisationskultur ist eine der Hauptbarrieren für Innovation

„Welche Stoßrichtung wir zur **Steigerung der Innovationskraft** verfolgen müssen...“

**Studie: Unlashing the power of innovation, PwC**

- Methode: Umfrage
- Sample: 264 CEOs, weltweit, erhoben 2013
- Darstellung: % der Antwortalternativen unter den Top3



PwC (2013)

**WAS MACHEN ERFOLGREICHE  
UNTERNEHMEN ANDERS?**

# Was machen Serieninnovatoren anders?

## Charakteristika von Serieninnovatoren:

- Technische Expertise, wirtsch. Verständnis
- Kreative, neugierige, **Systemische Denker**
- Problem motiviert intrinsisch motiviert, hohes Durchhaltevermögen
- **„geschäftorientierte Weltverbesserer“**

## Wie arbeiten Serieninnovatoren?

### Abweichend vom traditionellen Stage-Gate-Prozess!

1. ... lernen die Kundenprobleme aus erster Hand kennen, gehen selbst zum Kunden (Empathie/ Systemverständnis)
2. ... dynamische Iterationen (nicht-linear) zwischen Kunde, Technologie, Markt
3. ... Fokus auf politische Aktivitäten, um Unterstützung und Ressourcen in der Organisation zu sichern

### Studien: Serial Innovators, Griffin, Price, Vojak

- Methode: Qual./quant. Befragungen, über 10 Jahre, industrieübergreifend
- Sample:
  - 125 Tiefeninterviews
  - 418 Teilnehmer (Umfrage)
  - ...

**...DEN UNTERNEHMERGEIST DER  
MITARBEITER FÖRDERN!**



**Intrapreneurship =  
Intra + Entrepreneurship**

- Fördern des Unternehmergeists der Mitarbeitern,
    - z.B. durch **methodische Schulung**  
(z.B. DreamWorks: Mitarbeiter lernen Ideen zu pitchten, Übung vor Führungskräften von DreamWorks)
    - z.B. durch **“geführte” Entrepreneurship-Prozesse**  
(z.B. Adobe Kickbox Innovation)
- Ziel: Spirit und Methoden von Start-ups auf Mitarbeitern etablierter Unternehmen übertragen und dabei Geschäftsideen generieren

## Fördern des Unternehmergeists der Mitarbeitern,

- z.B. durch **methodische Schulung**  
(z.B. DreamWorks: Mitarbeiter lernen Ideen zu pitchten, Übung vor Führungskräften von DreamWorks)
- z.B. durch **“geführte” Entrepreneurship-Prozesse**  
(z.B. Adobe Kickbox Innovation)  
  
→ Ziel: Spirit und Methoden von Start-ups auf Mitarbeitern etablierter Unternehmen übertragen und dabei Geschäftsideen generieren
- z.B. durch **Freiräume für Innovation**  
(z.B. LinkedIn: 3 Monate Freistellung für Teams, die Unterstützung des Executive Teams für Ihre Ideen finden)

# Ambidexterity Management bei Führungskräften

- Informelle Innovationsaktivitäten zulassen
- Kultur der Fehlertoleranz schaffen
- Organisationale Separierung von radikalen Innovationsprojekten bei gleichzeitiger Nutzung strategischer Ressourcen (Gilbert, 2006; Christensen, 1997), u. A. um Start-up-Kultur zu ermöglichen
- Eigene Budgets für radikale Innovationsprojekte
- Vorsicht bei Bewertung von Innovationsprojekten mit Kennzahlen des bisherigen Geschäfts!
- Kannibalisierung zulassen
- Regelmäßig eigene Denkmodelle und Glaubenssätze hinterfragen

INNOVATION  
MANAGEMENT IS ABOUT  
STRATEGY, PROCESSES AND  
TOOLS!

REALLY? ...NO, not only...  
...it's primarily about  
people!... because...

**CULTURE**

**EATS**

**STRATEGY FOR LUNCH**

**...and PROCESSES**

**...and TOOLS**



# Engineering Design Management

**FH-Prof. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dr. Christiane Rau**