



**TÜV**  
AUSTRIA

**AKADEMIE**

Lambert Gneisz

# Digitales Innovationsmanagement

Wie Sie aus Ihren Ideen digitale Produkte und innovative Geschäftsmodelle machen

TÜV AUSTRIA Fachverlag

# Impressum

## Digitales Innovationsmanagement

**Wie Sie aus Ihren Ideen digitale Produkte und innovative Geschäftsmodelle machen**

1. Auflage 2020

ISBN 978-3-903255-17-3

Autor: Dr. Lambert Gneisz

### **Medieninhaber**

TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Leitung: Mag. (FH) Christian Bayer, DI (FH) Andreas Dvorak, MSc

2345 Brunn am Gebirge, TÜV AUSTRIA-Platz 1

Tel.: +43 5 0454-8000

E-Mail: [akademie@tuv.at](mailto:akademie@tuv.at) | [www.tuv-akademie.at](http://www.tuv-akademie.at)

Produktionsleitung: Mag. Judith Martiska

Layout, Satz und Grafiken: Markus Rothbauer, [office@studio02.at](mailto:office@studio02.at)

Herstellung: [druckwelten.at](http://druckwelten.at)

Covermotiv: Adobe Stock

© 2020 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwertung – dem Verlag vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Medieninhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder der Autoren ist ausgeschlossen.

Im Text wurde nicht durchgängig die männliche und die weibliche Sprachform verwendet, sondern vorwiegend das generische Maskulinum. Dies ist einzig und allein der besseren Lesbarkeit geschuldet, keinesfalls ist es als mangelnde Wertschätzung der Leserinnen zu verstehen.

**Intro**

# Vorwort

Das Management digitaler Innovationen hat für mich seit vielen Jahren hohen Stellenwert. Es ist mittlerweile zu einem der wesentlichsten betrieblichen Erfolgsfaktoren geworden.

Unser Flughafen Wien ist in den letzten Jahren wesentlich produktiver und kundenfreundlicher geworden, vor allem auch durch den Einsatz digitaler Werkzeuge, die helfen, alle Prozesse zu optimieren. So helfen Passagierflussmessungen bei der optimalen Ressourcensteuerung, erhöht der Self-Check-In die Kapazität und verkürzt Wartezeiten, könnten die komplexen Vorfeldaufgaben ohne digitale Hilfe nicht so effizient bewältigt werden. Wir konnten so auch mit Hilfe der Software zur „Smart Airport City“ unseren Energieverbrauch seit dem Jahr 2012 um 40 Prozent reduzieren. 30 000 Tonnen CO<sub>2</sub> wurden eingespart. Wir sind am besten Weg, bald der erste Flughafen zu sein, der CO<sub>2</sub>-neutral operiert.

Wir werden im nächsten Schritt den Flughafen Wien zu einer Start-up-Drehscheibe ausbauen. Denn Airports steigern ihre Attraktivität als „Airport City“, wenn sie Talente in Form von Start-ups anziehen. Das bringt neue Impulse und interessante Handlungsmöglichkeiten auch für arrivierte Unternehmen.

Die inhaltliche Reise von Dr. Gneisz startet bei dem heute allgegenwärtigen, jedoch meist unscharf geklärten Begriff Digitalisierung. Er vermeidet es, sich mit theoretischen Modellen aufzuhalten oder blumige Zukunftsprognosen zu wagen, und bringt das nicht einfache Thema mit viel Praxisbezug wiederholt auf den Punkt.

Dabei beschreibt er, was vom Management vorab zu tun ist, damit sich digitale Innovationen später rechnen können. Seine Erklärungen werden durch eine fächerübergreifende Betrachtung des Themas und durch gut recherchierte Informationsquellen klar nachvollziehbar. Wie etwa sein Hinweis von Nadya Zhexembayeva aus Kasachstan, die empfiehlt, dass jedes Unternehmen einen Chief Reinvention Officer etablieren sollte.

Es gelingt Lambert Gneisz, einige der digitalen Erfolgsprinzipien am Weg zu innovativen Ergebnissen in knapper Form verständlich zu machen. Mit Praxisbeispielen stellt er Zusammenhänge her und belegt, wie Innovationserfolge beschleunigt werden können. Ebenfalls aufschlussreich dazu ist die Beschreibung von erfolgreichen Start-ups und deren Erfolgen, die durch kluges Management digitaler Innovationen entstanden sind.

Lambert Gneisz öffnet so dem Leser den Blick hinter die „digitalen Kulissen“. Er macht verständlich, welche elf Erfolgsfaktoren digitales Innovationsmanagement verstärkt gelingen lassen. Ohne zu beschönigen, klärt er auf, dass zumindest sieben Lieblingsfehler als mögliche Stolperfallen den Weg zu erfolgreichen digitalen Innovationsprojekten blockieren können.



*Dr. Günther Ofner*

In der Sprache der Fliegerei formuliert, empfiehlt sich dieses Buch zur Flugvorbereitung, also zur Planung eines Innovationsprojektes. Weiters zur Steuerung und zur Kurskorrektur im Reiseflug, also zur ressourcenschonenden Projektarbeit, um das Ziel einer sicheren Landung zu gewährleisten. Lambert Gneisz bringt seine Erfahrungen aus mehr als zwei Jahrzehnten Beraterpraxis bei der Begleitung von digitalen Innovationsideen lesefreundlich immer wieder auf den Punkt.

„Digitales Innovationsmanagement“ ist ein Buchtitel, der hält, was er verspricht. Diese Lektüre gibt – wie ein Management-Kochbuch – schlüssige Anleitungen, wie vorzugehen ist, um digitale Chancen besser zu erkennen und mit mehr Erfolg zu realisieren. Weitere Hilfestellung gibt ein Innovationsmanagement-Selbsttest.

Der Autor löst sein Versprechen, von der Idee zum Geschäftsprozess bis zum Produkt zu informieren, ein, durch die leicht lesbare Darstellung der von ihm empfohlenen elf Erfolgsfaktoren und der zu meidenden sieben Lieblingsfehler. Daraus entsteht ein insgesamt breiter Eindruck mit zahlreichen Aspekten, die zur Digitalisierung neue Impulse geben können. Wer es noch konkreter haben will, den werden die im Buch dargestellten Ergebnisse von digitalen Innovationsprojekten aus mehreren Branchen erfreuen.

Die Lektüre dieses im TÜV AUSTRIA Fachverlag erschienenen Buches war für mich ein spannendes und erkenntnisreiches Leseerlebnis, das ich jedem, der Digitalisierung als Zukunftschance sieht, empfehlen kann.

Denn das kluge Suchen und das intelligente Realisieren von digitalen Innovationen müssen heute auf der Agenda jedes Managers ganz oben stehen.

Prof. Dr. Günther Ofner  
Vorstandsdirektor der Flughafen Wien AG



# Danksagungen

Das Verfassen und das Produzieren eines Buches ist auch im 21. Jahrhundert ein Team sport, dessen Resultat durch die Unterstützungen der Coaches und Mitstreiter wesentlich mitbestimmt wird.

Meinen Coaches und Mitstreitern gilt mein besonderer Dank!

Sehr herzlich danke ich dem Team des TÜV AUSTRIA Fachverlags für das in mich gesetzte Vertrauen wie auch für die so performante Begleitung bei der Produktion dieses Buches.

Als der TÜV AUSTRIA Fachverlag mein themenübergreifendes Buchkonzept Digitalisierung, Innovation und Management mit Praxisbezug für KMU besonders interessant bewertet hatte, war damit für mich ein wichtiger Motivationsschub ausgelöst. Mein Plan, das Werk wie ein Handbuch (Manual) mit inhaltlich getrennt lesbaren Kapiteln zu erstellen, die nach Bedarf einzeln lesbar sind, erhielt ebenfalls positives Echo des Fachverlags.

Daraus erhielt ich im Arbeitsverlauf die starke Zuversicht, an etwas zu arbeiten, das zu dem so weitläufigen Thema der Digitalisierung einen klärenden Beitrag leisten kann, der bei der Realisierung von digitalen Innovationsprojekten für die Projektbeteiligten von hohem Nutzen sein soll.

Dieses Buch wurde von mir aus der Praxis für die Praxis gemacht. Die von mir damit angestrebte innovative Kraft soll sehr wesentlich von vielen unterschiedlichen Bezügen auf konkrete Fallbeispiele kommen. Um das zu erreichen, habe ich wiederholt Autorinnen und Autoren aus der Praxis zitiert. Das war mir wichtig, um zu gewährleisten, das Thema objektiviert darzustellen.

Mein zweiter großer Dank gilt daher den in den Quellenangaben genannten Kolleginnen und Kollegen. Ihre wichtigen Leistungen für die Umsetzung von digitalem Innovationsmanagement für KMU sollen hier vor den Vorhang geholt werden!

Der enge Kontakt zu konkret handelnden Innovationsmanagern war für mich von größter Bedeutung, um authentische Praxisbezüge aus KMU für KMU anbieten zu können.

Besonderen Dank dafür sage ich diesen digitalen Innovationsmanagern und ihren Unternehmen:



Datamobile AG (<https://www.datamobile.ag/?lang=de>),  
GF Andreas Buchinger, MSc



Jobsbutler GmbH (<https://www.jobsbutler.com/>),  
GF Mag. Peter Marsch



Rechtsanwaltssozietät Taylor Wessing  
(<https://austria.taylorwessing.com/de/home>),  
RA Mag. Andreas Schütz LL.M.



SYMFONY Consulting (<https://handel.symfony.at/>)  
GF Prof. Dr. Sabine S. Fischer



Werbeagentur Smigns (<https://www.smigns.com/>)  
GF Johannes Smeh

### **Bücher der Zukunft?**

Wer weiß, wie kurz es noch dauern wird, bis Texte vom Autor statt geschrieben nur mehr gesprochen werden, dann durch Spracherkennung übersetzt und durch künstliche Intelligenz mit den bisherigen Veröffentlichungen des Autors nach Wunsch textlich angereichert werden.

Davor wird der Autor aus umfassenden Kontextmenüs (#Digitalisierung, #DSGVO, #Management, #Innovation, #KMU, #Digital Selling usw.) das Themenspektrum eingrenzen können. Die Wortwahl der textlichen Darstellung wird er auf die Sprache der Zielgruppe (Kinder, Erwachsene, Frauen, Männer, Schulabbrecher, Akademiker etc.) anpassen.

Übersetzungen in Fremdsprachen, inklusive lokaler Idiome (z. B. British English, Scottish English, Irish English), werden simultan durch AI erfolgen können. Das Editieren im passenden Layout wird im Hintergrund erfolgen, wie auch das Lektorat. Zur kommerziellen Optimierung werden Buchmarktplätze vorgeschlagen, die im Kontext an dieser kommenden Publikation interessiert sein könnten.

Der dann nur mehr diktierende Autor erhält zur thematischen Feinabstimmung seiner eigenen „Buch-Besprechung“ interaktive Hinweise, welche mit dem Buchinhalt in Verbindung stehende Themen interessant sein könnten. So wird das Buchprodukt auch noch „last-minute“ flexibel gestaltet werden können, um damit das Marktinteresse bestmöglich zu treffen. Ä la: *„Leser, die Inhalte über SEO-Optimierung konsumiert haben, waren auch an Multichannel-Marketing und Brand-Recognition interessiert.“*

Die letztgenannte Funktion ist uns aus der Praxis wohlbekannt. Es scheint bis zur Erfüllung des gesamten Szenarios vielleicht gar nicht mehr so lange zu dauern.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Intro</b> .....	<b>3</b>
Vorwort .....	4
Danksagungen .....	6
<b>Dringender Handlungsbedarf</b> .....	<b>11</b>
Disruption hat Tradition .....	12
Die Struktur dieses Buches .....	15
Begriffe und ihre Bedeutungen .....	18
<b>11 Erfolgsfaktoren</b> .....	<b>23</b>
Erfolgsfaktor 1: Timing: Do it now! .....	24
Erfolgsfaktor 2: Selbsterneuerung und Reinvention .....	28
Erfolgsfaktor 3: Know-how intern und extern .....	35
Erfolgsfaktor 4: Neue Geschäftsmodelle .....	41
Erfolgsfaktor 5: Agiler handeln .....	50
Erfolgsfaktor 6: Leadership 3.0 & 4.0 .....	61
Erfolgsfaktor 7: Der Kampf gegen Cybercrime .....	76
Erfolgsfaktor 8: Timing! .....	85
Erfolgsfaktor 9: Digitales Marketing .....	87
Erfolgsfaktor 10: Buyer-Personas und Business Canvas .....	95
Erfolgsfaktor 11: Messen statt zu raten oder zu hoffen .....	101
<b>7 Lieblingsfehler</b> .....	<b>107</b>
Liebingsfehler 1: Ignoranz in der Komfortzone .....	108
Liebingsfehler 2: Keine Veränderungskultur ohne Führungskultur ..	112
Liebingsfehler 3: Preis und Preismodelle .....	118
Liebingsfehler 4: Wozu Datenschutz? .....	125
Liebingsfehler 5: Bauchgefühl statt Köpfchen .....	131
Liebingsfehler 6: Organisationen im Widerstand .....	133
Liebingsfehler 7: Kein Mut zur Kreativität .....	137



<b>6 Erfolgsbeispiele</b> .....	<b>141</b>
Zu den Erfolgsbeispielen .....	142
Reifegradmodell für digitales Innovationsmanagement .....	146
Erfolgsbeispiel A: Vom Echtzeitfeedback zum datenbasierten Businessmodell .....	150
Erfolgsbeispiel B: M2M- und IoT-Kommunikation .....	162
Erfolgsbeispiel C: Digitale Plattform zur Jobsuche durch „Outplacement light“ .....	177
Erfolgsbeispiel D: Innovatives Webservice .....	186
Erfolgsbeispiel E: E-Commerce für B2B .....	198
Erfolgsbeispiel F: Hochfrequente Organisationsdialoge .....	210
Gemeinsamkeiten der Erfolgsbeispiele .....	226
<b>Ausblick und Anhang</b> .....	<b>229</b>
Ausblick .....	230
Disruptiver Anhang .....	233
Konkret: Ihre Reinvention-Handlungsmöglichkeiten .....	245
Quellenangaben und weiterführende Literatur .....	253
Der Autor .....	255



**Dringender  
Handlungs-  
bedarf**

# Disruption hat Tradition

Nicht die schnelleren Pferde, sondern das Auto war einst die disruptive Lösung von Henry Ford. Wir sehen daran, **Disruption hat Tradition**.

Die Erfindung des Tonfilms hat in Europa einst hunderttausende Musiker arbeitslos gemacht, die zu Stummfilmzeiten ihr Brot mit musikalischer Untermalung verdient hatten, bevor sie schlagartig überflüssig wurden.

Wir erleben heute **globale Trends**, die auf das Handeln von Unternehmen und auf das Leben jedes einzelnen Individuums massive Auswirkungen haben, so wie einst der Tausch der Pferdekutsche gegen die Autos oder der Ersatz der mechanischen Schreibmaschine gegen elektronische Schreibsysteme im Personalcomputer.

Die durch die Anwendung von innovativen Techniken ausgelösten Veränderungen haben in der Folge oft massive wirtschaftliche und gesellschaftliche Konsequenzen und auch individuellen Stress mit sich gebracht. Die gute Nachricht ist, dass rückblickend heute niemand mehr mit der Pferdekutsche seine täglichen Distanzen überwinden will. Ebenso, dass Büroelektronik und Office-Automation zu den alltäglichen selbstverständlichen „Helferleins“ zählen, auf die zu verzichten undenkbar geworden ist.

## Grenzen des Wachstums

1971 beauftragte der Club of Rome das Massachusetts Institute of Technology mit dem 1972 erschienenen legendären Buch *Die Grenzen des Wachstums* (The Limits to Growth). Diese Untersuchung wurde mit dem Untertitel *Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit* von Donella und Dennis Meadows mit Jorgen Randers veröffentlicht.

Vierzig Jahre später veröffentlichte Jorgen Randers *2052. Der neue Bericht an den Club of Rome. Eine globale Prognose für die nächsten 40 Jahre*. 2013 durfte ich von Jorgen Randers selbst ein Exemplar dieses Werks mit seiner Widmung erhalten. Das Buch beschreibt auf über vierhundert Seiten detailliert verschiedene Szenarien, die für die Weltbevölkerung besondere Herausforderungen bringen werden. Viele Problemszenarien daraus, z. B. die globale Klimaerwärmung, haben sich bewahrheitet.

Jorgen Randers erwähnt in seinem Buch auch „gute“ Trends, die den als gefährlich bewerteten globalen Entwicklungen positiv entgegenstehen werden und sie abschwächen könnten. Ich habe zur Erstellung dieses Buch *2052* von Jorgen Randers wieder zu Hand genommen. Es ist mir zu meiner Verwunderung nicht gelungen,

darin Hinweise auf die heute so hoch bewertete Digitalisierung als Trend mit einem außergewöhnlich hohen Lösungspotenzial zu finden. Was kann das bedeuten?

**Für mich liegt darin die Erkenntnis, dass auch für die klügsten Köpfe die Entwicklungen, die wir schon „übermorgen“, also vielleicht in drei bis fünf Jahren, erleben werden, heute kaum abschätzen können.**

Wachstum hat Grenzen. Anfang 2019 lag die Anzahl der Autos weltweit bereits bei 1 250 Millionen, also 1,25 Milliarden (<https://www.live-counter.com/autos/>) und es scheint eine Sättigung des bisher bekannten Automarktes bevorzustehen.

Dieser Trend wird in den kommenden Jahren unser Leben am stärksten prägen: Im Jahr 2020 soll es global **50 Milliarden vernetzter Geräte** geben.

Welche unmittelbaren Folgen wird das auf unser Leben haben? Von welchen vertrauten Produkten oder Services werden wir uns absehbar verabschieden müssen bzw. wollen? Wir befinden uns in einer digitalen Transformation mit noch nie erlebten Auswirkungen und Möglichkeiten.

## Digitale Transformation

Heute verspricht uns die digitale Transformation quer über alle Branchen und Lebensbereiche national wie international vieles:

- ✓ Organisationen sollen damit auf neue Wege und Potenziale im Wettbewerb vorbereitet werden.
- ✓ Insbesondere der immer dynamischere wirtschaftliche Wandel soll durch die digitale Transformation flexibler bewältigt werden können.
- ✓ Neue Produkte und Dienstleistungen werden uns mit noch nie dagewesenen Konsumerlebnissen verführen und verzaubern.

Denn die digitale Transformation umfasst viel mehr als nur die Anwendung neuer digitaler Technologien. Ihr Ziel ist, die digitalen Technologien derart einzusetzen, dass Organisationen damit ihre Kernkompetenz, **sich selbst für ihre Kunden und ihre sonstigen Kooperationspartner attraktiv** zu halten, besser und schneller erreichen können.

## Aufruf zum gesellschaftlichen Diskurs

Um die digitale Transformation nutzen zu können, sollte ein offener und gemeinschaftlicher Diskurs über den stetigen Wandel, den uns die neuen Technologien ermöglichen, nicht nur zugelassen, sondern stark forciert werden. Eine wesentliche Basis dafür ist eine Unternehmenskultur, die digitale Innovationen mit ausgeprägter Leadership-Mentalität energisch forciert und vorantreibt.

Dieses Buch hat das Ziel, diese Fragestellung für Arbeitnehmer, Führungskräfte und Entscheidungsträger mit der Beschreibung von ausgesuchten Aspekten zum Thema **einfach, verständlich und greifbar zu machen.**

**Es versteht sich als Handlungsanleitung, als Ratgeber, um Impulse für neue und nachhaltige Handlungen anzubieten. Denn diese zumeist radikal neuen Entwicklungen passieren jetzt!**

Im Buch werden „digitale Aktivitäten“ in ihrer Auswirkung auf die betriebliche Arbeitswelt beschrieben, die vielleicht aus der individuellen Lebensperspektive noch weniger stark wahrnehmbar sind, weil sie „hinter dem persönlichen digitalen Horizont“ passieren. Denn die globale wirtschaftliche Großwetterlage hat sich durch die Digitalisierung – sei es Big Data, Künstliche Intelligenz oder BlockChain – viel dramatischer verändert, als es aus der gemütlichen österreichischen Perspektive häufig wahrgenommen wird.

# Die Struktur dieses Buches

## 11 – 7 – 6 für digitale Klarheit

Dieses Buch soll zum Thema des digitalen Innovationsmanagements ein **praxisbezogener Ratgeber** sein, der mögliche Risiken, vor allem aber konkrete Chancen und neue Möglichkeiten konkret nachvollziehbar macht. Es soll **eine Handlungsanleitung** für mehr Erfolge bei betrieblichen Aktivitäten zur Digitalisierung sein und es folgt dabei dieser Struktur:

### 11 Erfolgsfaktoren

### 7 Lieblingsfehler

### 6 Erfolgsbeispiele

Der Anspruch dieses Buch ist, dass dessen Inhalte ohne jegliches Fachwissen zu Informatik, Rechts- oder Wirtschaftswissenschaften dem interessierten Laien verständlich werden. Die beschriebenen Inhalte sollen möglichst branchenübergreifende Gültigkeit haben, mit Ausnahme der sechs beschriebenen digitalen Fallbeispiele.

Es ist möglich, das Buch kapitelweise zu lesen, um Antworten zu den momentan relevanten Fragestellungen zu suchen und zu finden.

Bei dem sich so schnell und auf vielfältigen Ebenen entwickelnden Themenkomplex „Innovation durch Digitalisierung“ wäre es vermessen, einen vollständigen Überblick über diese sehr umfassende und kaum abzugrenzende Themenlandschaft geben zu wollen. Im Vordergrund stehen Praxisbezug und Relevanz für die Umsetzung in mittelgroßen Organisationen.

## Zielgruppe

Die Zielgruppe des Buches sind berufstätige Personen, die die aktuellen Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr Arbeitsumfeld zur Verbesserung ihrer zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten **verstehen und nutzen** wollen. Sei es als Teil einer

persönlichen Initiative **zur Weiterbildung, als Lernunterlage** in einem Kurs oder bei einer anderen betrieblichen Aktivität, zur zukunftsorientierten beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Es gibt keine besonderen Voraussetzungen für die Nutzung der Inhalte. Die Digitalisierung wird alle Branchen, alle Managementbereiche und alle Berufsbilder drastisch verändern. Es geht nicht um das Verständnis von technischen Fachbegriffen, sondern um das **Verständnis von neuen Handlungsmöglichkeiten** und mit welchen Aktivitäten diese in Organisationen erfolgreich umgesetzt werden können.

## Mit guten Beispielen in eine gute Zukunft

Beispiele von Unternehmen, die diese neuen Handlungschancen verstanden haben und diese erfolgreich genutzt haben, **finden Sie im hinteren Teil des Buches**. Vielleicht sind es gerade diese Texte, die besonders lebendig und aufschlussreich zu lesen sind.

Ein gemeinsames Bild der **neuen digitalen Handlungsmöglichkeiten** ist eine notwendige Grundlage für ein gemeinsames Verständnis der Veränderungsanforderungen, damit in der digitalen Welt neue Ergebnisse erzielt werden können. Dieses Buch soll ein möglichst allgemein verständlicher Beitrag dazu sein.

Ich bin sicher: Unsere Arbeitswelt wird, unter bestimmten Perspektiven betrachtet, bei erfolgreichem Management der zahllosen digitalen Innovationschancen „eine bessere“ werden.

**Organisationen und ihre Mitarbeiter, die sich den digitalen Möglichkeiten öffnen und diese intelligent bearbeiten, können vielfältige neue und extrem interessante Marktchancen nützen.**

Wie das geht und worauf dabei geachtet werden darf, das ist der Inhalt dieses Buches, zu dessen hoffentlich auch kurzweiliger Lektüre ich Sie sehr herzlich einlade!

## Neue Möglichkeiten und neues Tempo

Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung haben die Welt tiefgreifend und **in einem noch nie dagewesenen Tempo verändert**. Die Welt ist uns heute ohne so revolutionäre Erfindungen, wie die des Feuers, des Rads, der Dampfmaschine oder des Penicillins, nicht mehr anders vorstellbar. Trotz so vieler und zumeist so positiver Erfahrungswerte, die wir als Menschheit seit so langer Zeit immer wieder



gemacht haben, scheinen wir die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung dennoch erst in Ansätzen einschätzen und bewerten zu können.

Gelingendes digitales Innovationsmanagement ist heute vielleicht der wesentlichste Beitrag zu einem gemeinschaftlichen Wandel. **Ein strukturiertes Vorgehen mit integralen Tools und Methoden ist dazu ideal.**

Dann können Organisationen interne und externe Bezugsgruppen miteinbeziehen. Das kann zur Folge haben, dass die Innovationsprozesse sich durch Rückkoppelungen, also durch die Nutzung von kybernetischen Effekten, verbessern.

**Der Wechsel von einem traditionellen Top-Down-Ansatz für Innovationen zu einem integrativen Ansatz stellt für jede Organisation eine massive Change-Anforderung dar, auf die viele Unternehmen heute noch nicht ausreichend gut vorbereitet sind.**

Dieses Buch möge dazu einen Beitrag leisten.

**Zwei Grundprinzipien für gelingendes Change-Management sind:**

- ✓ Einbezug aller Beteiligten
- ✓ gemeinsame Definition und Erfüllung der Zielvorgaben im Sinne von „alle Beteiligten sitzen am selben Tisch“.

Der sich dann daraus ergebende große Nutzen kann die Entwicklung zu einem Unternehmen sein, das flexibler wird, denn die Veränderungs-Fitness für die digitale Transformation muss zu einem festen Bestandteil der neuen und zukünftigen Unternehmenskultur werden.<sup>1</sup>

---

1 vgl.: *Der Wert von Innovationsmanagement in der digitalen Transformation 3* © MWD Advisors 2017  
www.mwdadvisors.com

# Begriffe und ihre Bedeutungen

„Digitales Innovationsmanagement“ ist der Titel dieses Buches. Was bedeuten die Begriffe „digital“, „Innovation“ und „Management“? In welchem Zusammenhang werden sie hier verwendet und in welcher Bandbreite können sie verstanden werden?

## Digital

Die digitale Welt umfasst alles, was im Zusammenhang mit digitalen Sachverhalten steht, sagt Wikipedia. Es sind Inhalte, die für Jedermann Bedeutung haben, weil sie auf unser Leben relevante Auswirkungen haben bzw. in absehbarer Zukunft haben werden. Der weit gefasste Begriff umfasst somit alles, was durch Digitalsignale beeinflusst werden kann.<sup>2</sup>

Als „digital“ soll also bei weitem nicht nur das verstanden werden, was Softwareentwickler, die früher Programmierer genannt wurden, spätnachts zwischen Pizza und Energydrink in Tastaturen klopfen.

## Innovation

Am zweckmäßigsten erscheint es, die Bedeutung des Wortes Innovation mit **Erneuerungsprozess** zu übersetzen<sup>3</sup> – gemeint sind nützliche Erneuerungen, die im Alltag allgemeine Verwendung finden können.

Ich will ergänzend eine weit gefasste Eigendefinition von „Innovation“ anbieten: Innovation ist das, was Unternehmen vorangebracht hat. Das, was jede Organisation laufend benötigt, um am Markt zu überleben.

Nicht mit Innovation gemeint wären absurd-kreative Ideen, wie etwa Brillen mit einem durch Sonnenenergie betriebenen Scheibenwischer herzustellen oder die Kreation eines Food Designers, das beliebte Wiener Schnitzel mit Marillenmarmelade und auf einem essbaren Teller zu servieren. Es geht also immer wieder und immer schneller um den neuen, konkreten Nutzen in der Praxis.

---

2 Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Digital>

3 Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Innovation>

## Management

Als erfolgreiches Management soll hier, in Anlehnung an den Managementpapst Sigmund Malik, verstanden werden, dass am Ende des Tages nützliche Ergebnisse am Tisch liegen sollten. Der Manager ist daher in seiner **Rolle als Gestalter**, nicht als Verwalter gefordert. Konkret als Gestalter von Inhalten, die durch den Einsatz und durch die Nutzung von digitalen Funktionen im individuellen betrieblichen Rahmen neue und betriebswirtschaftlich zählbare Ergebnisse bringen.

Jemand, der die kontinuierliche Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten und deren Realisierung unter Zuhilfenahme innovativer digitaler Technologien (noch) nicht versteht, nicht annimmt und sie nicht umsetzt, ist kein Manager von digitalen Innovationen. Aber er kann es werden!

## Das Internet in großen Zahlen

Das europäische Kernforschungszentrum CERN veröffentlicht unter der Webadresse [www.internetlivestats.com](http://www.internetlivestats.com) täglich spannende Daten über die momentane weltweite Nutzung des Internets. Die Messwerte werden am Ende jedes Tages auf null gesetzt und die Messungen beginnen um 00:00 Uhr (UTC) jedes Tages neu zu laufen.

Die folgenden Inhalte stammen von Donnerstag, dem 28. November 2019, um 18:00 Uhr. Sie zeigen, **wieviele für das Internet relevante Aktivitäten in den ersten achtzehn Stunden dieses Wochentages** weltweit verzeichnet sind.

Ich wünsche Ihnen interessante Erkenntnisse bei der Interpretation dieser Zahlen. Vor allem kann Ihr persönlicher Eindruck spannend sein, wie sehr die Digitalisierung heute fester Bestandteil unseres Lebens geworden ist und was das wohl für die Zukunft Ihres eigenen digitalen Innovationsmanagements bedeuten könnte.



**4403632828**  
Internet-User weltweit



**1731521760**  
Websites



**192954831472**  
gesendete E-Mails



**5118803609**  
Suchanfragen auf Google



**4882801**  
Blog Posts



**567819818**  
Tweets



**5297040963**  
gesehene Videos  
auf YouTube



**62012064**  
Fotos auf Instagram  
hochgeladen



**105118487**  
Tumblr Posts



**2367649141**  
aktive Facebook-User



**766210765**  
aktive Google+-User



**354187662**  
aktive Twitter-User



**264305789**  
aktive Pinterest-User



**275696677**  
Skype-Anrufe



**105195**  
gehackte Websites



**521070**  
verkaufte Computer



**3185095**  
verkaufte Smartphones



**322885**  
verkaufte Tablets



**5376077126 GB**  
Internet-Traffic



**3037379 MWh**  
für die Internetnutzung  
verbrauchte Elektrizität



**2500115 Tonnen**  
CO<sub>2</sub>-Emissionen durch  
Internetnutzung

## Die digitale Welt in kleinen Zahlen<sup>4</sup>

- ✓ **9,4 %** sehen ihr Handy wie einen Freund, 7,6 % gar wie einen Körperteil an (Marketagent.com, Jugend-Trend-Monitor, 6. Auflage).
- ✓ **23 %** der Internetbenutzer im Alter von 18 bis 24 Jahren sehen sich auf Instagram regelmäßig Nachrichteninhalte an, Instagram liegt damit vor Facebook und Co. (Reuters Institute).
- ✓ **26 %** der heimischen Arbeitnehmer sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich. Dennoch bemüht sich die Hälfte der Unzufriedenen nicht um einen Jobwechsel (Robert Half).
- ✓ **34 %** der heimischen KMU betreiben Suchmaschinenoptimierung und nur 25 % sind hier mit Werbemaßnahmen vertreten, um für neue Mitarbeiter attraktiv zu sein (Herold).
- ✓ **43 %** der Unternehmen involvieren bei technischen Entscheidungen die IT-Abteilung nicht (KPMG und Harvey Nash: CIO Survey 2019).
- ✓ **54 %** der von adesso befragten Firmen können sich vorstellen, KI-basierte Empfehlungen für die Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung zu nutzen.
- ✓ **75 %** der Industrieunternehmen glauben, dass 5G der Schlüsselfaktor für die digitale Transformation in den nächsten fünf Jahren sein wird (Cap Gemini Research Institute).
- ✓ **86 %** der weltweiten Internetnutzer geben laut einer Umfrage des CIGI zu, selbst bereits mindestens einmal in eine Fake-News-Falle getappt zu sein.
- ✓ **93 %** beträgt die Genauigkeit, mit der Algorithmen Psychosen aufgrund von Sprachmustern voraussagen können – behaupten die Forscher der Emory University, Atlanta GA.

---

4 Vgl. transform, das Magazin für den digitalen Wandel 02/2019, S. 30.



# 11 Erfolgs- faktoren

TIMING:  
DO IT NOW!



SELBSTERNEURUNG  
UND REINVENTION



KNOW-HOW INTERN  
UND EXTERN



NEUE  
GESCHÄFTS-  
MODELLE



AGILER HANDELN



LEADERSHIP 3.0 UND 4.0



CYBERCRIME ALS  
GEFAHR VERSTEHEN



TIMING!



DIGITALES MARKETING



BUYER PERSONAS  
UND BUSINESS CANVAS



MESSEN STATT ZU  
RATEN ODER ZU HOFFEN





# Erfolgsfaktor 1: **Timing: Do it now!**

<b>Hauptnutzen</b>	<b>Die Langsamen werden aussterben</b>
<b>KPI – Key Performance Indicator</b>	<b>Time to Market</b>
<b>Forciert durch</b>	<b>Pioniergeist und Leadership</b>
<b>Gehindert durch</b>	<b>Die eigene Komfortzone und Bürokratie</b>
<b>Motto</b>	<b>Wer bremst, verliert!</b>