

Übungsaufgabe

Treiber, Chancen und Barrieren von Innovationen

Universität: Technische Universität Berlin
Kurs/Modul: Organisation und Innovationsmanagement
Erstellungsdatum: September 6, 2025



Zielorientierte Lerninhalte, kostenlos!
Entdecke zugeschnittene Materialien für deine Kurse:

<https://study.AllWeCanLearn.com>

Organisation und Innovationsmanagement

Aufgabe 1: Treiber, Chancen und Barrieren von Innovationen

Betrachten Sie Innovationsprozesse in Unternehmen als Schnittstelle zwischen Technologie, Markt und Organisation. Die folgenden Aufgaben fokussieren Treiber, Chancen und Barrieren sowie erste Ansätze zur Überwindung.

- a) Nenne fünf zentrale Treiber von Innovationen in Unternehmen. Ordne sie folgenden Kategorien zu: technischer Fortschritt; Markt- und Kundenbedürfnisse; Wettbewerbsdruck; Ressourcenverfügbarkeit (Finanzen, Personal, Infrastruktur); Regulierung und Standards. Erläutere jeweils kurz, warum dieser Treiber die Innovationsaktivität beeinflusst.
- b) Nenne drei zentrale Chancen, die sich durch Innovationen ergeben, und erlautere, wie sie den Unternehmenserfolg beeinflussen (z. B. Marktanteile, Effizienz, neue Geschäftsmodelle, Risikostreuung).
- c) Vier Barrieren: kulturelle Barrieren und Risikovermeidung, Ressourcenknappheit, Silodenken bzw. mangelnde bereichsübergreifende Zusammenarbeit, unklare Führung bzw. Governance und Entscheidungsprozesse. Erläutere kurz, warum jede Barriere die Innovationsaktivität einschränkt.
- d) Skizziere ein einfaches konzeptionelles Modell, das Treiber, Barrieren und Chancen miteinander verbindet. Beschreibe in eigenen Worten, welche Rolle das Management bei der Überwindung von Barrieren spielt.

Aufgabe 2: Innovationskultur, Teams und Governance

Betrachte die Gestaltung einer innovationsförderlichen Organisationskultur als zentralen Erfolgsfaktor.

- a) Beschreibe drei Management-Ansätze, die Barrieren für Innovation adressieren (z. B. kulturelle Transformation, transparente Governance, zielgerichtete Ressourcenallokation). Erkläre jeweils, wie der Ansatz Barrieren reduziert.
- b) Stelle ein kleines Maßnahmenpaket zusammen, das eine Organisation einsetzen könnte, um eine innovationsfreundliche Kultur zu fördern. Liste 5 konkrete Maßnahmen und begründe jeweils den Zweck.
- c) Skizziere in Stichpunkten, wie die Zusammenarbeit zwischen Innovations-Team und Linienorganisation gestaltet werden könnte, einschließlich relevanter Schnittstellen, Entscheidungsprozesse und Kennzahlen (KPIs).

Lösungen

Lösung zu Aufgabe 1

a) Fünf zentrale Treiber von Innovationen und Zuordnung zu den Kategorien

- Technischer Fortschritt → Kategorie: technischer Fortschritt. *Begründung:* Neue Technologien (z. B. KI, Sensorik, Additive Manufacturing) ermöglichen neue Lösungen und beschleunigen FE-Prozesse. Sie erhöhen die Machbarkeit von Innovationen und senken zugleich Barrieren bei der Umsetzung.
- Markt- und Kundenbedürfnisse → Kategorie: Markt- und Kundenbedürfnisse. *Begründung:* Wandelnde Anforderungen, individuelle Kundenwünsche, vermehrte Kundeneinbindung treiben Produkt- und Dienstleistungsinnovationen an; Unternehmen müssen frühzeitig auf Feedback reagieren.
- Wettbewerbsdruck → Kategorie: Wettbewerbsdruck. *Begründung:* Konkurrenzdruck (z. B. neue Markteintritte, Preiskämpfe) erzeugt Motivation, schneller zu innovieren, um Marktanteile zu sichern oder auszubauen.
- Ressourcenverfügbarkeit (Finanzen, Personal, Infrastruktur) → Kategorie: Ressourcenverfügbarkeit. *Begründung:* Verfügbare Ressourcen ermöglichen oder limitieren Investitionen in Projekte, Prototyping, Tests und Markteinführung; Ressourcenallokation steuert Innovationsumfang.
- Regulierung und Standards → Kategorie: Regulierung und Standards. *Begründung:* Regulatorische Anforderungen und Standards beeinflussen Machbarkeit, Sicherheit und Interoperabilität von Innovationen; gute Compliance-Strategien fördern rather than hinder, können aber auch Hemmnisse erzeugen, wenn sie überbordend sind.

b) Drei zentrale Chancen von Innovationen und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg

- Erweiterung von Marktanteilen durch neue Angebote oder Kundensegmente. *Auswirkung:* Umsatz- und Ertragssteigerung, Diversifikation des Portfolios, Verringerung der Abhängigkeit von bestehenden Produkten.
- Effizienzsteigerung und Kostenreduktion. *Auswirkung:* Besseres Kosten-Structure-Verhältnis, Skaleneffekte, Freisetzung von Mitteln für weiteres Wachstum.
- Neue Geschäftsmodelle und Wertangebote (z. B. Plattformen, Abo-Modelle). *Auswirkung:* Erschließung wiederkehrender Einnahmen, stärkere Kundenbindung, verbesserte Margen und finanzieller Spielraum für weitere Innovationen.

c) Vier Barrieren und Begründung, warum sie Innovationen einschränken

- Kulturelle Barrieren und Risikovermeidung. *Begründung:* Angst vor Fehlern und Belohnung von Status quo hemmen Experimentieren und Lernen aus Misserfolgen.
- Ressourcenknappheit. *Begründung:* Begrenzte finanzielle Mittel, Personalkapazität oder Infrastruktur beschränken das Durchführen von Tests, Prototyping und Markttests.
- Silodenken bzw. mangelnde bereichsübergreifende Zusammenarbeit. *Begründung:* Informations- und Koordinationsdefizite verhindern radikale oder disruptive Lösungen, da Wissensaustausch vernachlässigt wird.

- Unklare Führung bzw. Governance und Entscheidungsprozesse. *Begründung:* Langsame oder uneinheitliche Entscheidungen blockieren Innovationsvorhaben und verhindern schnelle Lernen- und Anpassungszyklen.

d) Einfaches konzeptionelles Modell, Treiber – Barrieren – Chancen und Rolle des Managements

- Treiber (T) treiben Innovationsdruck an (z. B. technischer Fortschritt, Marktbedürfnisse, Wettbewerb).
- Barrieren (B) modulieren die Umsetzbarkeit von Innovationen (Kultur, Ressourcen, Silos, Governance).
- Chancen (C) entstehen, wenn Barrieren reduziert bzw. überwunden werden und Treiber effektiv genutzt werden.

Rolle des Managements:

- Identifikation und Priorisierung relevanter Treiber, Verbindung dieser Treiber mit relevanten Projekten.
- Beseitigung oder Milderung von Barrieren durch Kulturwandel, klare Governance, Ressourcennallokation und disziplinierte Lernprozesse.
- Aufbau einer innovationsförderlichen Organisationskultur, Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit und schneller Decision-Modes.
- Etablierung eines Lern- und Experimentierkatalysators (Pilotprojekte, Feedback-Schleifen, Lessons Learned).

Lösung zu Aufgabe 2

a) Drei Management-Ansätze, die Barrieren adressieren

- Kulturelle Transformation (Motivation, Vertrauen, Lernkultur). *Ziel/Beitrag zur Barrierebeseitigung:* Schafft psychologische Sicherheit, fördert Experimente und Lernen aus Misserfolgen; reduziert kulturelle Barrieren und Risikovermeidung.
- Transparente Governance (klare Entscheidungswege, Stakeholder-Transparenz). *Ziel/Beitrag zur Barrierebeseitigung:* Verringert Entscheidungsverzögerungen, schafft klare Verantwortlichkeiten und Gitternetze für Kollaboration.
- Zielgerichtete Ressourcenallokation (gezielte Budgets, Priorisierung von Projekten). *Ziel/Beitrag zur Barrierebeseitigung:* Lindert Ressourcenknappheit, erleichtert Finanzierung von vielversprechenden Ideen und reduziert Streuung von Mitteln.

b) Kleines Maßnahmenpaket zur Förderung einer innovationsfreundlichen Kultur (5 Maßnahmen)

1. Einrichtung eines interdisziplinären Innovations-Labs bzw. Innovationsteams mit eigener Ressourcen-Pool. *Zweck:* Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit und schnelleres Prototyping.
2. Aufbau einer psychologischen Sicherheitskultur (Fehlerkultur, offenes Feedback, Lernorientierung). *Zweck:* Reduziert Angst vor Misserfolg und erhöht Bereitschaft zu Experimenten.
3. Transparente Governance mit Stage-Gate-Prozess und klaren Entscheidungsrechten. *Zweck:* Beschleunigt Entscheidungen, verbessert Transparenz und Koordination.
4. Protected Time und Budget für Innovationen. *Zweck:* Schafft Raum für kreative Arbeit ohne Konflikt mit dem Tagesgeschäft; erhöht die Durchlaufquote von Projekten.
5. Lern- und Wissensaustausch-Programme (Lessons Learned, regelmäßige Retrospektiven, Best-Practice-Sharing). *Zweck:* Fördert systematisches Lernen und verhindert Wiederholung von Fehlern.

c) Stichpunkte zur Zusammenarbeit zwischen Innovations-Team und Linienorganisation

- Schnittstellen und Koordination:
 - Funktionsübergreifende Teams aus FE, Produktmanagement, Vertrieb, Marketing, IT, Recht/Compliance.
 - Gemeinsame Backlogs, regelmäßige Abstimmungen und Cross-Functional-Meetings.
- Entscheidungsprozesse:
 - Stage-Gate-Governance mit definierten Entscheidungspunkten (Go/No-Go) auf Portfolio-Ebene.
 - Quarterly Steering Committee zur Priorisierung von Projekten und Zuweisung von Ressourcen.
- Kennzahlen (KPIs):

- Time-to-First-Value bzw. Time-to-Market (TTM).
- Anzahl der validierten Prototypen bzw. Experimente.
- Erfolgsquote (Rate der Projekte, die in kommerzielle Umsetzung gehen).
- ROI bzw. Economic Value Added (EVA) der Innovationsprojekte.
- Kundenakzeptanzindikatoren (Zufriedenheit, Adoption, Net Promoter Score).
- Governance und Kultur:
 - Gemeinsame Ziele (OKRs) für Innovationsportfolios; regelmäßiges Feedback aus dem Markt.
 - Transparenz über Prioritäten und Ressourcenzuweisung; klare Verantwortlichkeiten.
- Instrumente und Tools:
 - Gemeinsame Plattformen (z. B. Backlog-Tools, Kanban/XP-Boards) zur Sichtbarkeit von Projekten.
 - Iteratives Lernen durch schnelle Pivots, Minimal Viable Products (MVPs) und Nutzer-Feedback.