



How important is Innovation Management for System Integrators on the Telecommunication market? On the example of NextiraOne Austria

A Master Thesis submitted for the degree of
“Master of Business Administration”

supervised by
Prof. Dr. Reinhard Prügl

Wolfgang Marek
9226220

Vienna, 30.06.2011

Affidavit

I, **WOLFGANG MAREK**, hereby declare,

1. that I am the sole author of the present Master Thesis "HOW IMPORTANT IS INNOVATION MANAGEMENT FOR SYSTEM INTEGRATORS ON THE TELECOMMUNICATION MARKET? ON THE EXAMPLE OF NEXTIRAONE AUSTRIA", 159 pages, bound, and that I have not used any source or tool other than those referenced or any other illicit aid or tool, and
2. that I have not prior to this date submitted this Master Thesis as an examination paper in any form in Austria or abroad

Vienna, 22.07.2011

Signature

Dedication

I would like to thank my family and friends for all your support and patience during the research.

Especially, I would dedicate this Master Thesis to my wife Ursula who accompanied me during good and bad emotional times of this study - Thank you for your love and support.

Table of Content

List of figures	6
List of tables.....	7
1 Introduction	8
1.1 Background.....	8
1.2 Problem Statement.....	9
1.3 Scope of this Work	9
1.4 Structure and Method of the Study	10
2 Current Situation	11
2.1 The NextiraOne Group	11
2.1.1 NextiraOne Europe.....	11
2.1.2 NextiraOne Austria	12
2.2 NextiraOne – Advantage and Strategic Evaluation	13
2.3 Present Innovation Approach of NextiraOne Austria.....	15
2.4 Changes on the IP Communication Market	16
3 Literature review: Definition and General Conditions of Innovation Management.....	18
3.1 Innovation Management Principles.....	18
3.1.1 Different Types of Innovation.....	19
3.1.2 The Process of Innovation	21
3.1.3 Innovation Approaches	24
3.1.4 Source of Innovation	26
3.1.5 Methodology to find Innovations	27
3.2 The role of Innovation Management.....	29
3.2.1 Basics of Innovation Management.....	29
3.2.2 Resistance against Innovation.....	30
3.2.3 Promoters of Innovation	31
4 Empirical Exploration of Selected Aspects.....	32
4.1 Scope of the Empirical Analysis.....	32

4.2	Methodology of the Interviews.....	32
4.3	Preparation for the Interviews.....	34
4.3.1	Selection of Interviewees	34
4.3.2	Development of the Interview Guide	35
4.4	Course of the Interviews.....	37
4.5	Analysis of the Interviews.....	37
4.5.1	Experience, Knowhow and General Conditions	38
4.5.2	Innovation Approach in other Industries	40
4.5.3	Innovation Management Execution	42
4.5.4	Acceptance and Support of the Company.....	46
4.5.5	Musts and Pitfalls of Innovation Management.....	49
4.6	Relevant Results for NextiraOne Austria.....	50
5	Innovation Strategy for NextiraOne	52
5.1	Scope of the Innovation Management	52
5.2	Organizational Structure.....	54
5.3	Process and Method	56
5.4	Information and Data Management.....	59
5.5	General Conditions.....	61
6	Conclusion	65
7	Literature	67
8	Appendix	70
	Annex A: Interview Guide/ Internal Participants	70
	Annex B: Interview Guide / External Participants.....	73
	Annex C: Analysis Table for the Interview Content	76
	Annex D: Translation of the Interview Content	78
	Annex E: Interviews 1-9.....	86

List of figures

Figure1-1 Structure of the Thesis	10
Figure 2-1 Locations of NXO across Europe	11
Figure 2-2 Awareness on the Austria Market (HMP, 2010).....	13
Figure 2-3 Overview of Unified Communication (www.t1town.com).....	17
Figure 3-1 Target of Process Innovations (Reichwald/Piller, 2006).....	21
Figure 3-2 The Phase Review Process (McGrath, 1993)	22
Figure 3-3 Overview of an Innovation Process.....	22
Figure 3-4 Stage Gate Process (Cooper et al., 1990).....	23
Figure 3-5 Most Significant Sources of Innovative Ideas (IBM, 2006).....	26
Figure 3-6 Study of Methods to find Innovations (Scott Berkun, 2006)	27
Figure 4-1 Type of Innovation seen by the Participants.....	39
Figure 4-2 Source of Innovation in different Organizations	41
Figure 4-3 Rating of the NextiraOne's Employee's Innovativeness	46
Figure 4-4 Support of Key-Departments for Innovations.....	47
Figure 5-1 Possible Innovation Management Symbol in NextiraOne Style	52
Figure 5-2 NextiraOne Austria Innovation Platform	53
Figure 5-3 Organization Chart for NextiraOne's Innovation Management.....	55
Figure 5-4 Suggested Innovation Process of NextiraOne Austria.....	57
Figure 5-5 Integrated Innovation Management of NextiraOne.....	58
Figure 5-6 General Conditions of Innovation Management.....	61
Figure 5-7 Main Parts of the Innovation Culture.....	62

List of tables

Table 2-1 Assessment of NextiraOne's Internal Capabilities.....	15
Table 3-1 Incremental versus Radical Innovations (Mandl, 2005)	19
Table 3-2 Principles of Closed and Open Innovation (Chesbrough, 2003).....	24
Table 4-1 Interview process chart.....	33
Table 4-2 List of the Interviewees	34
Table 5-1 Implementing Innovation Management into Product Management.....	54
Table 5-2 Implementing a Innovation Manager as a Centralized Staff Position	56

1 Introduction

1.1 Background

The International communication industry is currently in a transformation phase. Some years ago there was a big technology change with the transformation of the whole communication to the technology of IP (Internet Protocol). This technology change was the base for a massive transformation in today's environment on the communication sector in terms of the open standard approach and the possibility to reach every user around the world via mobile smart phones and the World Wide Web. During the last years a big driver in the business segment of communication has been the topic of centralization which is getting more and more important to save money and to get an easier workflow because of a simplified administration of the communication systems. New innovative products like Skype Voice, Google Voice and Open Source Communication products are the biggest competitors to the existing environment from big suppliers with a long history.

The part for System Integrators on the communication market, like NextiraOne, is to solve the missing link between the suppliers and the customers. On one hand there is a technology push from the ancillary industry and on the other hand there must be a solution for the requirements of the market which is the main asset of System Integrators and solves the lack of technology with specific consulting and integration services. According to this interface position on the market it is unavoidable to create new innovative services and new value-add to be successful and to build a long term growing and sustainable business.

Looking at the background that each System Integrator could purchase the products from every supplier it is the "key to success" to build an innovative value in terms of new services. This could only be realized via a highly effective and efficient Innovation Management, as the requirements to increase the competitiveness are to trigger and to control the innovation process.

By implementing an Innovation Management there could be the opportunity to build an innovative sustainable business by controlling the innovation process and locating

the sources of innovation within and out of the boundaries where a huge knowledge and creativity is uncovered located.

System Integrators are an unexplored industry segment in terms of innovativeness and so there is a need to outline the opportunity of managing innovations and to look for possible analogue innovation processes from other industries which will be highlighted during this Master Thesis.

1.2 Problem Statement

The Thesis is focused on NextiraOne Austria which is a System Integrator in the IP-Communication market in Austria. The following questions will be answered during the research:

- How important is the topic of Innovation Management for System Integrators like NextiraOne Austria?
- Which types of sources of innovation are most effective and which could be covered?
- Could the approach of Innovation Management from other industries be copied to the business of a System Integrator?
- How could Innovation Management be implemented into the company to become resistance?

1.3 Scope of this Work

The focus of the research in this Master Thesis is to explore literature for the basic requirements of Innovation Management and to outline existing innovation model approaches. During an empirical explorative analysis some analogue and different industries to the communication industry where NextiraOne Austria acts should be analyzed to find overlapping points which could be transferred into an Innovation process of NextiraOne Austria. As a fundamental base and as an uncovered topic of science a focus on managing innovations in the communication industry for System Integrators will be lightened.

1.4 Structure and Method of the Study

The structure of this Thesis is based on a short overview of the common topic in the introduction section. The session background gives a feeling about NextiraOne and the current requirements of the Austrian market. Chapter 3 will provide basic knowledge and an overview about the topic of innovation. In the last chapters an empirical research, an analysis of the research and possible implementation steps will be outlined.

Here is the structure the Thesis:

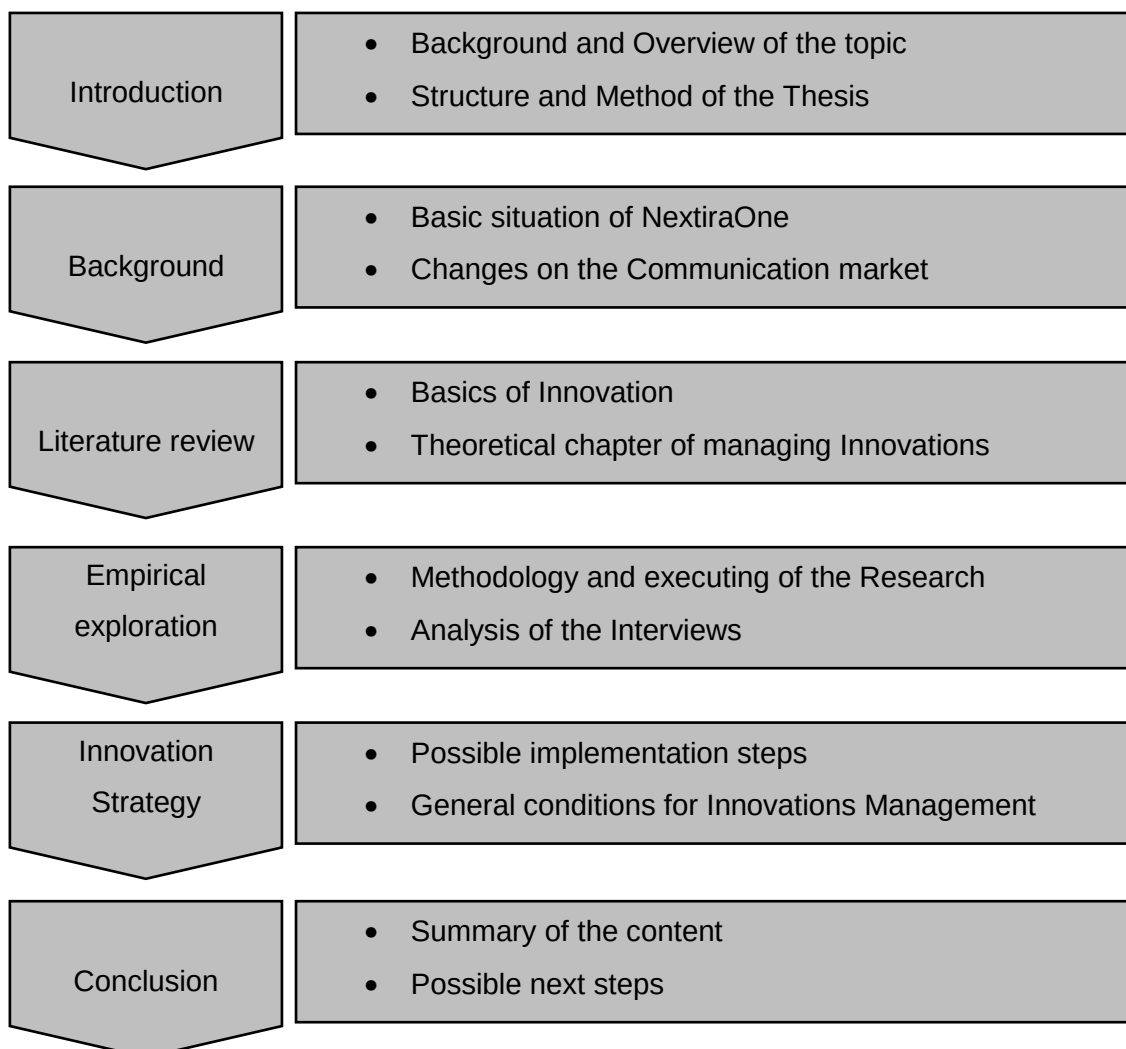


Figure1-1 Structure of the Thesis

2 Current Situation

2.1 The NextiraOne Group

In this chapter a short overview of the NextiraOne Group will be highlighted. It will show how NextiraOne Austria is related to its Headquarter and furthermore the strengths and weaknesses of the organization.

2.1.1 NextiraOne Europe

With a direct sales and service presence in 17 countries serving more than 60,000 customers, NextiraOne is Europe's leading expert in communications services. They understand the future of communication as an open, mobile and flexible system which enables their customers to communicate securely and independently from time and space. NextiraOne develops solutions, installs, maintains and supports all of communication needs from voice, data and video (Unified Communications) to mobility, security and applications. NextiraOne provide end-to-end communication solutions working with the world's leading technology companies to deliver maximum business benefits to the customers. The strength lies in their surpassing technological experience, the expertise of their employees and their internationality with a European wide presence.



Figure 2-1 Locations of NXO across Europe

NextiraOne's goals are:

- To understand the complexity of their customer's demands.
- Reliability and pragmatism in their customer relationships.
- To be a straightforward and long-term business partner for their customers.
- To allocate business leading services.

Alliances with more than 100 global service partners have provided NextiraOne with the ability to offer support to multinational customers in Europe and more than 100 countries all over the world. These capacities help their customers to benefit from the experience and vigor of a European wide solutions and services expert. NextiraOne employs more than 6,500 employees worldwide with more than 2,500 highly qualified experts.

2.1.2 NextiraOne Austria

NextiraOne Austria reports directly to the headquarters in Paris and is located in all of the nine federal capitals of Austria. With 330 employees, NextiraOne Austria achieved annual revenue of nearly 87 million Euros in 2010. More than 60 qualified solution experts are building high-quality solutions for end customers. Regarding revenues the product side is dominated by voice and IP products followed by data products, security and other applications. On the services side two thirds of the revenues come from recurring services (i.e. service contracts) and one third of the revenue comes from the so called "one shots" (i.e. small projects without a service contract).

The biggest value is the installed base with more than 14,000 active direct customers in Austria. Additional to those customers NextiraOne has two partner companies for channel distribution. The partners for the B2B business are Fiegl&Spielberger in Tyrol and the Telekom Austria which is a channel with revenue of 5 Mio Euro per year.

On the Austrian Market the System Integrator is seen from the market as the number three at the level of awareness in the market segment of unified communication. (Study from HMP 2010, <http://www.hmp.co.at/>)

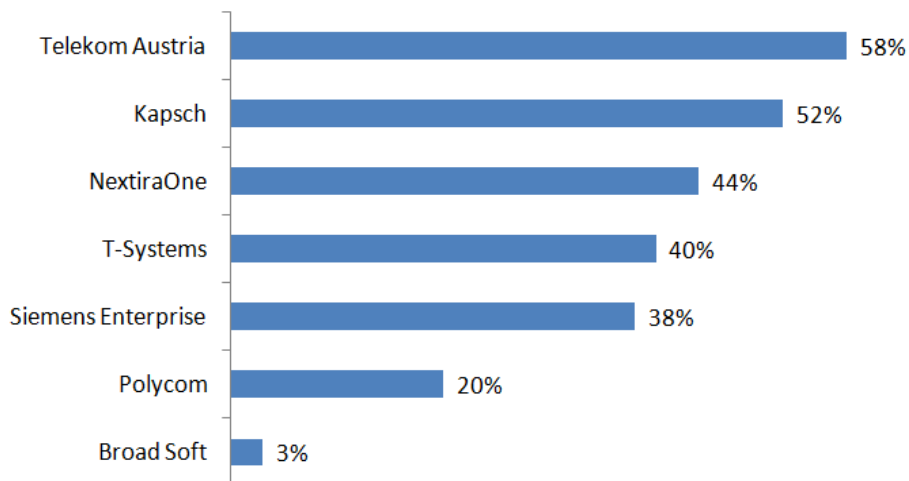


Figure 2-2 Awareness on the Austria Market (HMP, 2010)

2.2 NextiraOne – Advantage and Strategic Evaluation

NextiraOne is Europe's largest IP-Communication System Integrator who trades with existing products from different vendors. The differentiation to the competition is made by complementary items, which are an added-value to the supplier's products by increasing the feature-set and the easy handling for the end customer or getting a benefit to a standard solution by a special fitted service. By searching for the best "state of the art" products and solutions on the market NextiraOne achieved its advantage by making contracts with the suppliers to be unique in terms of the portfolio in Europe. The biggest asset of NextiraOne is the installed base with a high volume of existing customers in Austria and this asset must be handled careful and should be addressed with the latest technology in IP-Communication on the market. NextiraOne's advantage is the service level across Europe and the possibility to build complex and professional solutions with high certified employees.

To examine NextiraOne's internal strengths, weaknesses, resources and competencies, four questions are needed to be asked about the company's competitive potential by using the *VRIO* framework (Barney, Jay B. and Hesterly William, 2005).

The Question of Value: Do the resources enable NextiraOne to exploit an environmental opportunity or neutralize an environmental threat? NextiraOne already had the experience in selling, consulting and servicing telephony solutions. These experiences were used to step into the new age of technology building IP-Communication Solutions, which means not only installing telephony switches but also installing high-end technology for every customers communication issue for example computer telephony, unified messaging, metering and much more applications regarding information exchange. The biggest value is the installed customer base with a high volume of active customers who build a very good base doing business.

The Question of Rarity: How many competing firms already possess particular valuable resources and capabilities? NextiraOne's business sounds simple: buying products, selling them to customers and implement them with special services. But the professionalism of purchasing, consulting, implementation and servicing makes it rare. There are a lot of small companies which also install communication systems but only a handful of companies could do the same business. The mixture of employees, products and service making the difference to let NextiraOne be the number one in IP Communication in the European market.

The Question of Imitation: Do other companies without the resources or capabilities face a cost disadvantage in obtaining or developing NextiraOne's resources? Most suppliers require certified sales staff and technicians to distribute their products and getting a better price. This is a kind of insurance for the suppliers to have a distribution channel with a high quality. NextiraOne Austria has 60 certified people which build a competitive advantage compared to companies who want to do the same. A special exclusivity contract with some suppliers makes it difficult to imitate the solutions with exactly the same high quality products, which are in most projects the differentiator.

The Question of Organization: Is NextiraOne organized enough to exploit the full competitive potential of its resources and capabilities? NextiraOne has been doing that business for more than 10 years and before it was acquired from Alcatel-Lucent's sales and service department which had experience since 40 years in doing the communication business. These years of experience had the result of a

good organizational structure, which is perfect fitted for the IP-Communication business.

Resources or capabilities				
Valuable	Rare	Imitate	Organization	Competitive Advantage
yes	yes	yes	yes	yes

Table 2-1 Assessment of NextiraOne's Internal Capabilities

Taken together, the analysis of NextiraOne's internal capabilities suggests that it is valuable, rare, costly to imitate, and organized to exploit opportunities. According to the result of this assessment, NextiraOne is sustainable as long as its suppliers develop leading technologies, which preserves the technology competitive advantage in the industry. This advantage requires a very good customer relationship with current customers and being on top with the service level and its quality.

2.3 Present Innovation Approach of NextiraOne Austria

The marketing department which is responsible for innovations of NextiraOne Austria is centralized in Vienna and manages on one hand the 70% part of the European product portfolio, predetermined directly from the headquarter in Paris, and on the other hand a 30% localized portfolio which is mainly driven by *market pull and technology push*, less by research which will be outlined during the empirical research in chapter 5. That means that NextiraOne react based on activities from outside of the company instead of acting in terms of the active research and push of innovative products or services.

The market pull: innovations at NextiraOne are driven by requests of end customers which are very often technology users with the target to increase the value of their communication solution and push the business by using innovative products and applications for a faster information exchange. Furthermore customized and managed Services are created after a customer's inquiry to offer a new special service from the marketing perspective.

The technology push: innovations are introduced and developed by the different suppliers of NextiraOne which has to sell these innovations with a very limited influence to the Research & Development departments of the partners. The only way to influence the development is via a marketing request which must be actively pushed by the product management to the suppliers. But there is a very small outcome because of the Austrian market size compared to other European markets and if the inquiry is based only on a small sales volume it makes no sense for companies like Alcatel-Lucent, Cisco or Microsoft to spend time for a new development.

The marketing department of NextiraOne is very busy by doing the daily business with administrative work and furthermore the department has not the internal power and commitment from the management board to focus on the search and introduction of innovative ideas. But there are some units in Austria which are very innovative and the problem is that these innovations are decentralized and there is no possibility to roll out those ideas via a centralized innovation department to the whole NextiraOne Group.

2.4 Changes on the IP Communication Market

The IP-Communication market is currently in a change and one of the fastest shifting and constantly growing markets. Since the introduction of communication via Internet Protocol (IP) there are a lot of opportunities for the industry to create new products and new services.

The unbroken main trend on the market is cost reduction and to bootstrap the way of making business. According to that topic a lot of different new developed technologies are offered via the suppliers. On the top of changes in the ICT (Information Communication Technology) market are solutions with cloud services and virtualization to decrease the monthly costs for the customers. These two technologies are building the base to offer cheap new communication solutions which are centralized hosted and offered by telecommunication providers. Furthermore these technologies help companies like Microsoft, Google and Yahoo to offer

communication products with the ability to be present on every device in the world with a web-browser and a multimedia interface.

Another tendency on the market is the change from office environment to mobile work places and with a lot of new devices like Smart Phones or Tablet PCs a new way to create value for the customer will be offered. With the topic of “Open Source” the mobile devices are getting a huge offer of a new innovative value-add which will be covered by millions of individual programmers around the world with a low cost business model.

Exactly this trend will also come to the IP Communication market where the basic approach was more a closed innovation approach where suppliers developed their own proprietary solutions and applications. With the “Open Source” approach different platforms were developed which are competing with the “good old fashion telephony system” but have the benefit of the unified communication approach. The idea behind the topic of Unified Communication is to integrate all existing communication media into one platform. The topic covers the integration of voice services, instant messaging services, video services and collaboration tools.



Figure 2-3 Overview of Unified Communication (www.t1town.com)

3 Literature review: Definition and General Conditions of Innovation Management

3.1 Innovation Management Principles

In today's dynamic and competitive business environment it is absolutely necessary for companies to improve their business advantage vs. the competition with something new as a differentiator. This "something new" must be an engine for a sustainable business and a long term growth. It is necessary to serve the challenges by meeting the customer expectation, the customer needs and the increasing market in terms of competition and innovativeness. From the economical perspective it is to say that every product or procedure which will be introduced first time within a company is an innovation. Independent whether this innovation is used or introduced anywhere else. There are a lot of definitions about the topic of innovation in the literature but some definitions are established to be the basic definitions:

*"An **innovation** is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations."* (OSLO Manual 3rd edition)

The term innovation has a close connection to newness, success and change furthermore it can also be defined as: *"Innovation is conceived as a means of changing an organization, either as a response to changes in the external environment, or as a pre-emptive action to influence the environment"* (Damanpour, 1996).

Beside the term innovation the literature points out the term of invention. The meaning of an *Invention* is the pre-phase to an innovation whereas the transformation process implements the research of the field of knowledge and the first realization including the implementation of a new developed problem solution.

An *innovation* implies the first economical utilization of a problem solution. The target insists on the introduction into the market of an *Invention*, which could be a new product or a process. (Burmester/Vahs, 1999)

A statement of Henry Chesbrough in terms of open innovation says: “An *innovation* is not the same like an *invention* what exactly means that an *innovation* is an *invention* implemented and taken to the market” (Chesbrough, 2003)

An innovation could have two different impacts which define the newness or the way how to improve an innovation. On one hand there are **incremental** innovations which are continuously improving existing innovations. They are used to maintain existing products and bring only small improvements in the technology and in market changes. An example could be a software update or a new look and feel of a mobile device. On the other hand there are **radical** innovations which represent major technological changes that improve the product significantly. Examples for disruptive innovations are the GSM technology or the introduction of the blue-ray disc.

Incremental Innovation	Radical Innovation
Reduction of cost or functional improvement of existing products, services or processes	New products, services or processes that transform the economics of a business
Exploitation of existing knowhow	Exploration of a new technology
Increasing of the competitive advantage in existing markets and industries	Could transform or change existing markets and develop new markets
high security	low security

Table 3-1 Incremental versus Radical Innovations (Mandl, 2005)

3.1.1 Different Types of Innovation

As discussed in the previous chapter the definition of an innovation is a concept which could help to be the first on the market. In the literature the term “innovation” is explained in some aspects of different types which are present in the industry.

A relevant study, Johannessen *et al.*, (2001) distinguish up to six different types of innovation which are: new products, new services, new methods of production, opening new markets, new sources of supply, and new ways of organizing. In a

similar study, Assink (2006) classifies the object of innovation as things like products and services or as changes in the way we create and deliver products and services. One classification maintains the largest possible degree of continuity with the definition of innovation types. This classification is described in the Oslo Manual 3rd edition (2005) which categorizes innovations into four different basic types. These types are product innovation, process innovation, marketing innovation and organizational innovation.

Here I will focus on the main parts of the study of the Oslo Manual 3rd edition which will be reviewed in the following section:

A product innovation will be described as the introduction of a product, which could be hardware based or software based solution for a problem. This introduction could also be a service which is new or significantly improved in terms to its characteristics. This type of innovation includes improvements in terms of technical specifications, components, software, user friendliness or other functional characteristics. Product innovations can use new technologies or knowledge furthermore it can be based on new uses or combinations of existing knowledge or technologies.

A process innovation is defined as the implementation of a new or radically improved way of production, a delivery method or techniques to deliver for example a service or a support activity. Process innovations could help to decrease unit costs of production or delivery, to increase the quality of products and a service, or to produce and also to deliver products in a new way.

The term process innovation can also be used for System Integrators. This is because System Integrators are consulting their customers and help them to improve the efficiency and furthermore the quality of the internal processes with a new innovative impact to be more successful on the market.

The following figure 3-1 shows the main outcome of a process innovation:

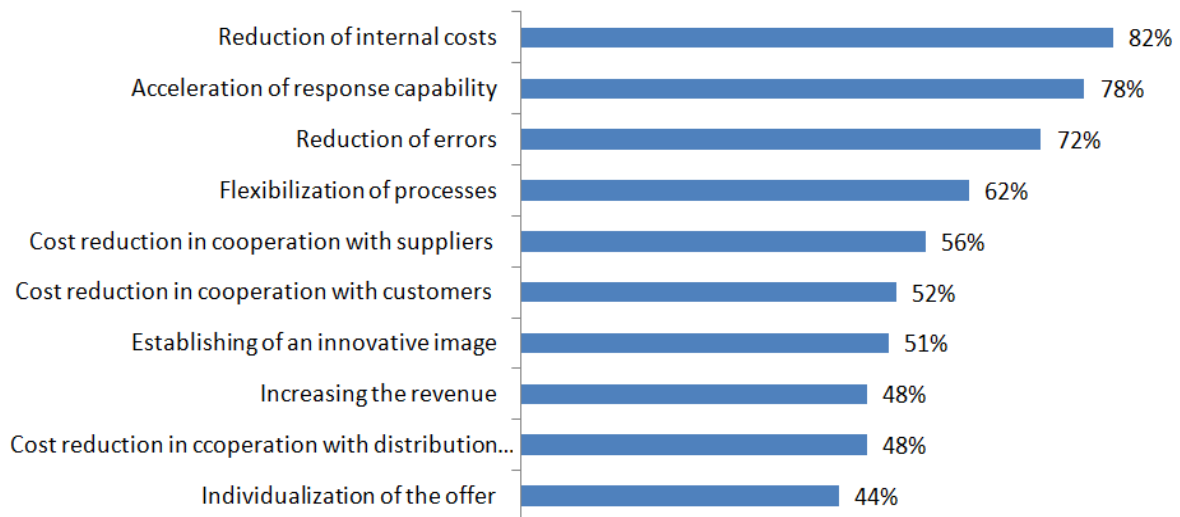


Figure 3-1 Target of Process Innovations (Reichwald/Piller, 2006)

A marketing innovation is the implementation of a new marketing method which could be a new product design, a new packaging, a product promotion or a new pricing. The background of a marketing innovation is to open new markets, repositioning of products or addressing customer needs to increase the company's earnings.

An organizational innovation means to increase the efficiency or method of the internal and external orientation of the organization. This will include the introduction of a new the business model, a new internal hierarchical structure or for example a sales strategy via a channel management with external partners. This type of innovation can be selected to increase a firm's performance by reducing administration costs, improve the internal communication or increasing sales revenue by introducing new sales channels. The Process of Innovation

Innovation is not a single event, but a series of activities that are addicted in some way to the others. It is absolutely needed to implement processes to structure the generation of innovations and furthermore to steer coordinated the value creation.

An innovation process will cover the topic of the generation of an idea up to the market entry of the developed innovation. Figure 3-2 shows the main points of the innovation process:

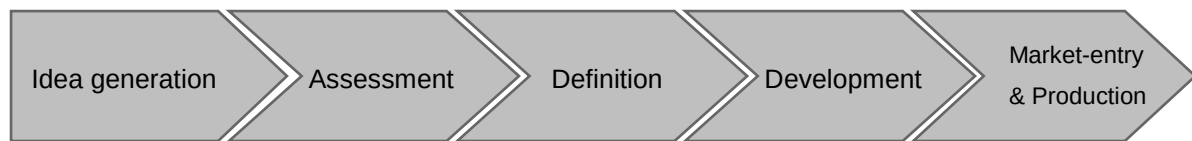


Figure 3-2 Overview of an Innovation Process

The literature shows a lot of different models but in this master Thesis I will outline 2 different types that are defined as the main types which occur repeatedly. The first innovation process type I will discuss is the “**Phase Review Process**” which was developed in the 1960’ by the NASA and which was also used by global players like Hewlett Packard (Hughes et al. 1996). This kind of process was developed as a management tool which should standardize the relationship to suppliers. As in figure 3-3 shown the *Phase Review Process* is divided into different phases and between the phases there are management reviews which have to decide that the innovation could be a part of the next phase of the innovation process.

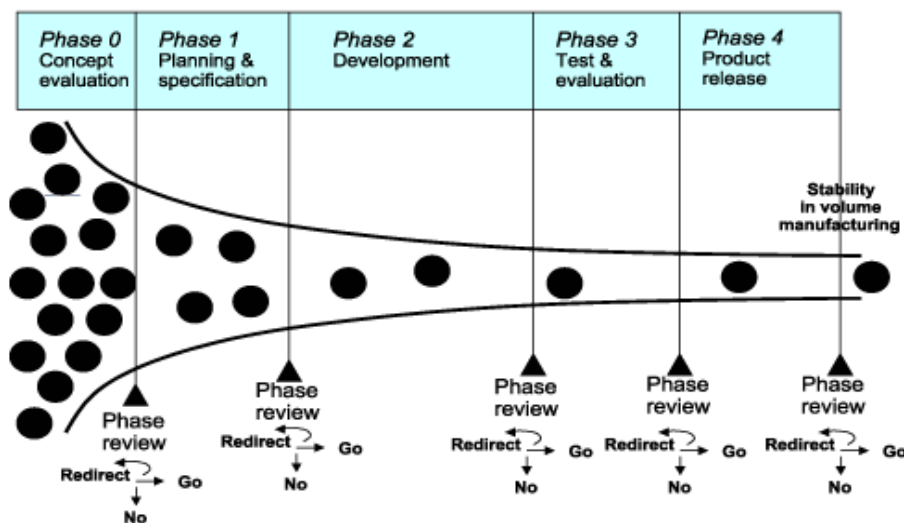


Figure 3-3 The Phase Review Process (McGrath, 1993)

The disadvantage of the Phase Review Process is that every phase needs a time consuming review meeting with the management which makes the whole process very slow. Another disadvantage is that the process is technology driven and there are some missing points in the whole innovation process like for example the marketing and production activity. According to that the process is not fitted to the fast changing requirements and environment of today’s market.

The second innovation type I will discuss is the “**Stage Gate Model**” which was developed by Cooper et al. (1979). The Stage Gate Model is a development of the *Phase Review Process* and involves all the missing content which is necessary for a successful innovation. The process is defined to implement “Gates” after specific activities in which the criteria for continuing the process are standardized.

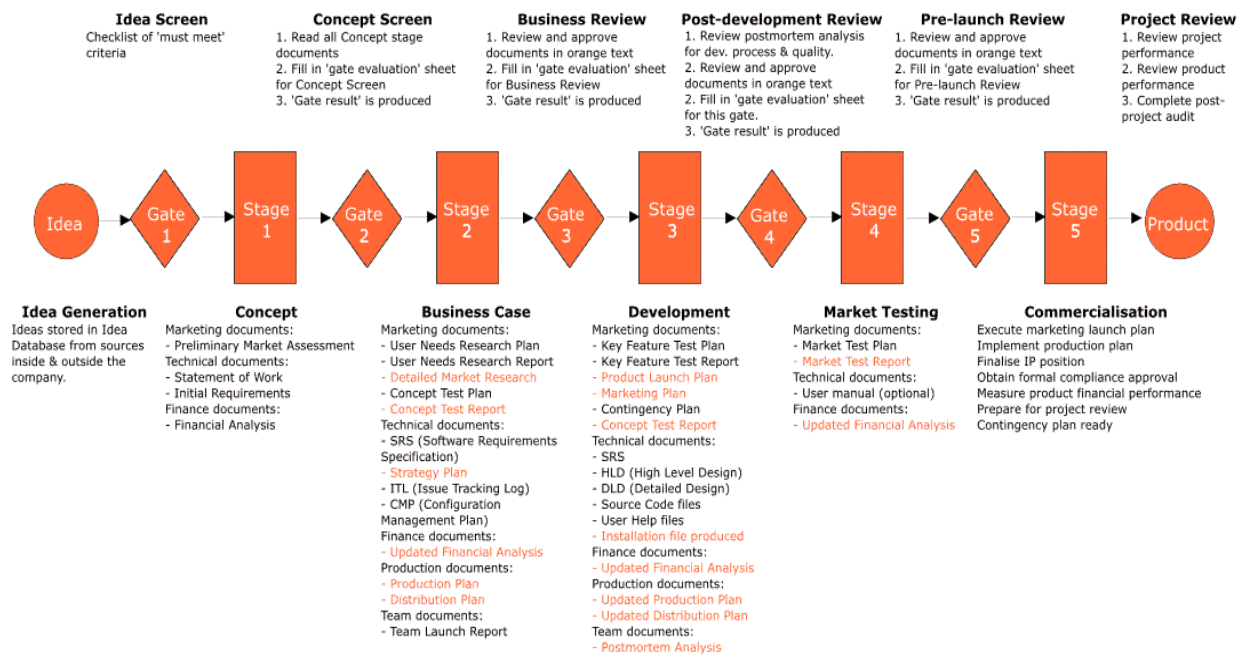


Figure 3-4 Stage Gate Process (Cooper et al., 1990)

The advantage of the Stage Gate process is the systematization of a mainly often ad hoc development. The process is transparent and a shared understanding will be developed after implementation. This facilitates that communication within the team and with the top management which has one of the most important parts. The Stage-Gate processes have been used by many large companies such as IBM as a management tool.

Empirical studies have shown that companies are more successful with a well executed stage-gate process compared to not have a development processes which is standardized.

3.1.2 Innovation Approaches

During this chapter I will focus on the different approaches to develop innovations internally or externally of a company. Mainly there are two different approaches which are the closed and the open innovation model:

The **Closed Innovation** approach still works for most companies of the 20th century and is a model where ideas are generated and developed within corporate R&D departments. So there are some market specialists and experts in one industry which have a look to one specific problem solution with a restricted view of the problem solving and an idea generation. The principle of closed innovation follows the strategy that the customer is mainly in a passive role of the innovation process.

The term **Open Innovation** was created by Henry Chesbrough (2003) and the basic of this model is that the knowledge inside and outside of the boundaries will be used and so there will be a huge knowledgebase which wasn't covered before. The open innovation approach is supported by the World Wide Web which offers an unbelievable volume of sources to find innovations.

Closed Innovation Principles	Open Innovation Principles
The smart people in our field work for us	Not all the smart people work for us. We need to work with smart people inside and outside our company
To profit from R&D, we must discover it, develop it and ship it ourselves	External R&D can create significantly value, internal R&D is needed to claim some portion from it
If we discover it ourselves, we will get it to the market first	We don't have to originate the research to profit from it
The company that gets an innovation to market first will win	Building a better business model is better than getting to market first
If we create the most and best ideas in the industry, we will win	If we make the best use of internal and external ideas, we will win
We should control our intellectual property, so that our competitors don't profit from our ideas	We should profit from others use of our IP, and we should buy other intellectual property whenever it advances our own business model

Table 3-2 Principles of Closed and Open Innovation (Chesbrough, 2003)

If we look closer to the approach of Open Innovation there are three different trends which could be recognized. Each of these trends requires the ability and the commitment of the management to force the innovation process active. The three trends including examples from the industry are:

The **Outside-In** process uses the knowledge and the ideas from outside of the company. The source could be suppliers, technology partners, customers and other institutions like universities. As an example of the Open Innovation strategy I will explain the Outside-In process on the Procter&Gamble model. Procter&Gamble get in touch with external parties via their web-platform which is called „connect + develop“. The company search for new innovations and also for ideas to increase the value of existing products. An effective method to use external knowledge and to involve advanced users into the idea generation process is the Lead User Method from Eric van Hippel (1986). He describes in steps a successful way to generate innovative ideas with the power of the openness of the World Wide Web for a sustainable business.

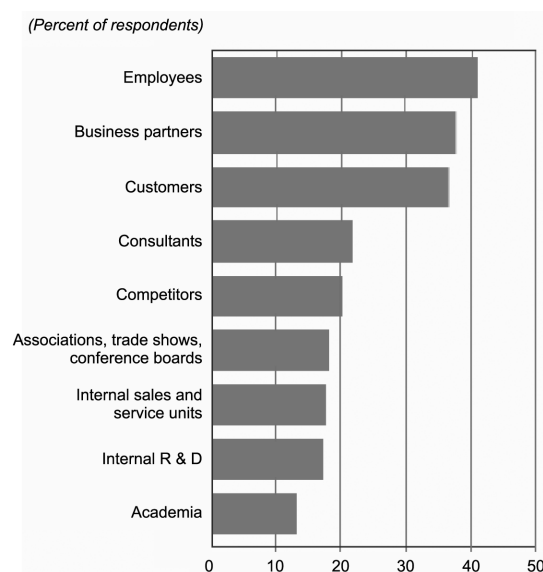
The **Inside-Out** process: On the example of IBM one focus is the inside-out process which will be supported by an intelligent partner strategy. IBM develops in their own Research Centers (8 locations worldwide) new innovations and register them as patents. The new technology or patent which does not fit to the internal innovation strategy will be licensed and actively transferred within projects to their business-partners. IBM registered till the end of 2009 more than 40,000 new patents with a net income of approximately 1.5 billion dollar per year. This business is on one hand a very important financial asset for the company and on the other hand a tool to spread the IBM standard on the market.

The **Coupled** process is a combination of the Outside-In and the Inside-Out process. Technologies and ideas will be taken from the market and will be placed on the market. Goal of this kind of a process is to force innovations via an innovation network and to build strategic alliances.

3.1.3 Source of Innovation

The literature offers a lot of different suggestions of sources to find an innovation. In most companies and on the market there are lots of sources which are uncovered and sometimes unknown. Some methods to find innovations are based on company internal sources and some are based on external sources.

A study from IBM shows that the innovation value of employees is one of the best sources followed by business partners and customers which contains table 3-5 below.



Note: Respondents could select up to three choices

Figure 3-5 Most Significant Sources of Innovative Ideas (IBM, 2006)

Another interesting study from Fueglistaller (2001) shows where employees find the most ideas to create something innovative. The study shows that 28% of ideas arise during the walking in the free nature, 14% of ideas are accrued during staying at home and third place to be creative is with 13% during the holiday.

The study shows very interesting details of the behavior from employees in a company and furthermore that the creativity in most companies are blocked during the business hours by doing the daily work. Individuals very often think about a problem which has to be solved out of the company. Another interesting aspect is that the most creative work of employees is done during the spare time and if they have fun by doing their daily work.

3.1.4 Methodology to find Innovations

To generate something alternative is a production of knowledge, where the term of production is seen from the managerial economics perspective. Gutenberg (1957) called the generation process “*A combination of productive factors*” where the term combination is used for material productive factors like people, material, physical resources and rights.

According to the different industries and according to the mixture of the individuals the method to be creative must perfectly fit to get in an efficient way the best output. There are more than 100 different techniques (Gryskiewicz, 1988) to find innovations within and out of the boundaries in a creative way. The key to success is to focus and to invest in those methodologies and give them a high importance. Each individual has the potential to be creative with the supposition to give him/her the right environment to feel commodious. Figure 3-6 shows a study from Scott Berkun (2006) where 100 experts from different Industries volunteered their time to answer the question of the most important and most used methods to find innovative content:

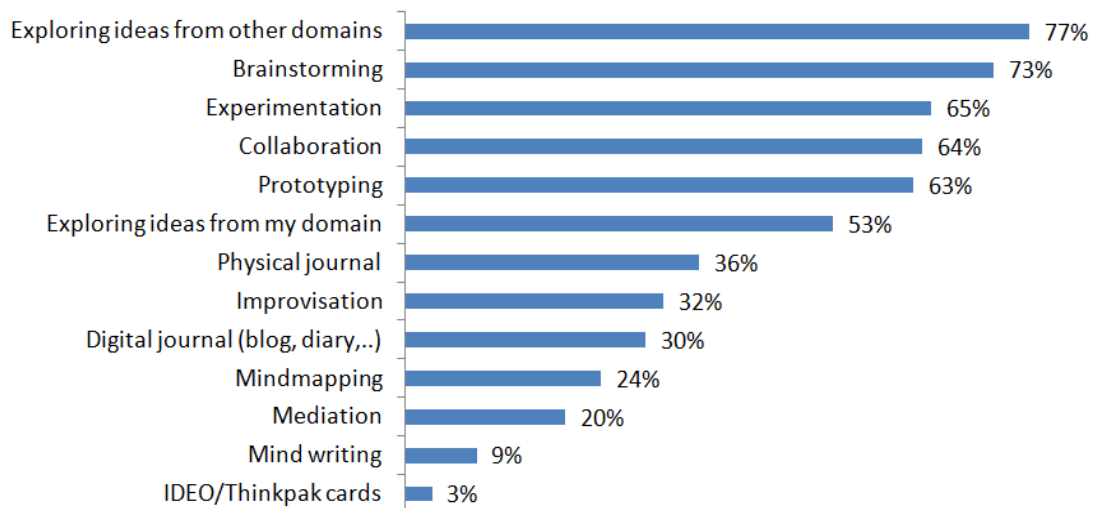


Figure 3-6 Study of Methods to find Innovations (Scott Berkun, 2006)

A method of a structured searching for innovative ideas on the market is the “Lead User Method” which was developed from Eric van Hippel (1986). This technique involves persons which “*are at the leading each of important market trends*” (van Hippel, 1986) and they are persons with the affinity to find solutions for specific

problems by themselves. These persons are called Lead Users and mainly develop innovative products for themselves - they become user-innovators.

The *Lead Users Method* helps during the innovation process to find these specific persons and to use their innovativeness and creativeness for the Innovation Management of the organization. Products which are developed by lead users could be the base for important commercial products when the lead user needs become a commercial trend on the market. More to the *Lead User Method* contains the source <http://www.leaduser.com/>.

Another successful method which could be used to search for alternative areas for existing innovations is called the ISAA Method (Keinz/Prügl, 2008). This method helps an organization in 4 steps to evaluate in a structured way to find opportunities in other industries or in analogue markets for innovations. The 4 steps include the identification of relevant needs based benefits, the systematically search for problem holders, the analysis of potential application areas and finally to assemble an actionable strategy for the innovation.

An advantage of this method is that there is no need to develop new technologies and that knowledge within and out of the boundaries is used to search for new creative application areas.

3.2 The role of Innovation Management

3.2.1 Basics of Innovation Management

As discussed in the previous chapters an innovation is a key factor for a company to survive and to create an important value for a successful and sustainable business. The biggest challenge for an organization regarding the topic of innovation is not really to identify ideas, but rather, it is to facilitate, nurture and support the innovation generation with a clear and effective process with the necessary tools. According to the attribute that an innovation is “something new” or unique furthermore it develops negative impacts within companies like the dynamic, the uncertainty and the complexity. The role of Innovation Management is to steer and to manage resource optimized the innovation process which helps to generate a long term competitive advantage. The management of the innovation process should be covered by the Innovation Manager which task shall include in detail the following points (Burmester/Vahs, 1999):

- Definition of the innovation, the strategy and the objectives
- Decision making according to the implementation of an innovation from the economical perspective
- Resource management for the whole process
- Full planning, management and control of the innovation process
- Creation of an innovation-promoting organizational structure and culture
- Installation of a process-wide information system for innovations

According to the research of Grundlach/Horst (2007) Innovation Management should not be seen as a special department in the organization of a company. It must be seen as a centralized steering management with interfaces to different departments like the marketing, sales, controlling, R&D and the production. The authors suggest that the department of innovation should be positioned strategically as a staff office which reports directly to the upper management to become internal resistance within the company.

3.2.2 Resistance against Innovation

„The new is quite usually synonymous with the unreasonable, the dangerous and the impossible“. (Kallen, 1973, pp.450)

The history of innovation is like a never ending story against it. Why is it possible that many companies just have recognized the need for an innovation but no organization realized something new? That's why because an innovation always means a change to the previous conditions and therefore many stakeholders are disturbed by that change and their routine. Resistance against innovations could come from two different sources:

- **Internal resistance** could come from every employee including the management which wants to have results as fast as possible. The resistance of the employees is also very dangerous because everyone has to give a commitment for new products, new processes and new organizational structures.
- **External resistance** has the problem that it could not be steered because the influence to someone out of the boundaries is much more difficult instead to influence an employee.

According to Hauschildt/Salomo (2011) there are two main barriers to be against an innovation. The first barrier is the **“Not Know”-barrier** which means that the involved person or group has no knowledge about the new product or the process. The confrontation with the innovation is just a new circumstance for the stakeholder and therefore he will be against it except he is willing to learn the new technology or the new process which means that an innovation arrogates intensive learning from each party. The second barrier is the **“Not wanting”-barrier** which means the involved person just has the knowledge to understand the innovation but there are other some other reasons to be against an innovation. These rationales could be based on principles like the personal beliefs, substantive reasons and the power of political and personal reasons. (Piatier, 1984)

To overcome those different causes it is absolute necessary for the person responsible for innovation to have social ability to be successful by implementing an innovation into an organization.

3.2.3 Promoters of Innovation

“A successful innovation, however, requires a special combination of entrepreneurial, managerial and technological roles” (Maidique, 1980). The base for an innovation is on one hand a performance of creativity and on the other hand the possibility to overcome internal resistance within organizations. The best way to overcome the internal resistance is to convince specific people to be a promoter. The term promoter was used first time from the author Witte (1973) and is the meaning for a person who supports active and intensive the innovation process. According to Hauschildt/Chakrabarti (1988) there are three different types of promoters:

- The **power promoter** delivers personal political connections, resources within the organization and as an essential basic requirement for the whole process he delivers financial assets. The power promoter must not be a member of the project leading group.
- The **competence promoter** supports the innovation process by his specific knowledge and creativity and helps to transfer the basic idea with a scientific background to convince individuals or groups of individuals to support the innovation. The competence promoter is a member of the project team with the ability to follow tough an idea even if they do not show results immediately.
- The **process promoter** enables the internal communication to resources which are uncovered and helps to increase the interaction between all the participants of the innovation process. A process promoter could also be a member of the middle and upper management.

To implement a successful centralized Innovation Management it is absolutely necessary to have the commitment of the whole management and in a best way of the whole organization. (Hauschildt/Salomo, 2011)

4 Empirical Exploration of Selected Aspects

4.1 Scope of the Empirical Analysis

The empirical part of this Master Thesis is executed in an explorative way of data analysis. During this chapter the innovative approach of different industries will be analyzed and a comparison to the approach of NextiraOne Austria will be outlined to answer the basic questions of this Master Thesis explained in chapter 1.2.

4.2 Methodology of the Interviews

To collect data for the explorative analysis the method of the expert Interview was chosen. The expert Interview is a well known approach to find answers for a research question but has the negative impact that the answers during the Interview could have a mass of information which could not be analyzed because of their plausibility. To look for the right method of the empirical research there was the decision between a quantitative and a qualitative research approach. One of the basic differentiators between the two methods is that a qualitative research is useful for a small number of interview participants and the flexibility to ask open questions. (Easterby-Smith *et al.*, 2002) So there was the decision to use the qualitative method whereas the content of the Interview is analyzed by the qualitative content analysis according the structure of Mayring (2002).

It consists of three main steps:

- **Summary Content Analysis:** This part is about paraphrasing, generalization and reduction; the original text will be reduced to a manageable short version.
- **Explicative content analysis:** By adding material (other Interview segments, foreign findings or notes) the content will be made understandable.
- **Structuring content analysis:** Arrangement of the short version to the theoretical questions through a series of test runs continuously refined category scheme.

Furthermore during the execution of the Interview an unstructured approach (Fontana/Frey, 2000) of the method was chosen. The difference to the structured Interview method is as follows:

The unstructured or semi-structured Interview is an Interview where the guideline is incomplete or has to be adopted during the interview by improvisation and the interviewer is the researcher himself or a team-member of the research team. The qualitative content of an unstructured Interview is useful to get an unexpected flexible output of the Interview because of the openness of the questions.

The opposite of the unstructured interview is **the structured Interview** where a guideline will be prepared beforehand and there is no flexibility and possibility for improvisation. This type of an interview is often used for questionnaires where the Interview is not executed by the researcher and some parts of the method could be compared with a quantitative approach.

The principle of the whole interview process for the empirical chapter will be outlined in the table below:

Step	Activity
1	Selection of the Interview partners and the industries
2	Development of the Interview guideline
3	Execution of the Interviews
4	Transcription of the Interviews
5	Development of the answer table
6	Selection of the most important aspects
7	Conclusion and result of the analysis

Table 4-1 Interview process chart

4.3 Preparation for the Interviews

4.3.1 Selection of Interviewees

The basis for the collection of the people for the interview was to find out on one hand the best experience from the market from experts and on the other hand to find out the current situation, the need and the specific requirements within NextiraOne Austria to be more innovative by analyzing the internal status. The conditions of the external participants were that they have a good knowledge about business development and Innovation Management to get the best view from other companies in terms of the innovation process. The industries were chosen to get an overview of comparable organizations like from the communication industry up to organizations from different other industries like software development, pharmaceuticals and the air safety industry.

The selection of NextiraOne Austria's employees was based on experience, innovativeness and the attribute that they are working in different departments which should give a good overview of the current situation from different angles.

To have a good summary for the research there was the decision to Interview five experts from the market and four people from different departments of NextiraOne Austria. The data of the experts are summarized in the table 4-2 below. To preserve the anonymity of the Interviewees, they are not named in the empirical research with their own name, but referenced with a unique identifier (I01 ... I09).

ID	Industry	Position in the Company	Type of organization
I01	Communication	Product Management	System integrator
I02	Software	Business Development	Supplier
I03	Air Safety Traffic	Business Development	Supplier/ System integrator
I04	Pharmaceuticals	Head of Marketing CEE	Supplier
I05	Communication	Intrapreneur	System integrator
I06	Communication	Employee of NextiraOne Austria	System integrator
I07	Communication	Employee of NextiraOne Austria	System integrator
I08	Communication	Employee of NextiraOne Austria	System integrator
I09	Communication	Employee of NextiraOne Austria	System integrator

Table 4-2 List of the Interviewees

4.3.2 Development of the Interview Guide

Based on the basic question of the thesis and the theoretical part in chapter 3 an Interview guide was developed. In a first step four main topics with overall 25 questions were developed to have the possibility to categorize the questions for the interpretation analysis in advanced. The questions within the four topics were formulated in terms that they give the right impulse to narrate and understand the questions easily and to get as most topic and reality related feedback as possible.

The four main topics including the closing question of the Interview guide are:

Topic 1: Experience, Knowhow and General Conditions; Background of this section is to get a feeling about the affinity of the Interview expert to the topic of innovation. Furthermore this section should help to get more information about personal data in terms of extent of experience, basic requirements of an innovation expert, knowledge of the expert, the industry the expert is working for and the understanding of the topic of innovation. The main questions are:

- What is the prerequisite in terms of the experience and knowhow for a successful Innovation Manager?
- How do you define the topic of innovation?

Topic 2: Innovation approach in other industries; This section of the Interview guide was developed to get information from the expert in terms of the source to get creative ideas for innovations, the internal budget size for the innovation process, how many innovations are developed within the organization and the relation of creativity to realization. The main questions are:

- What is the organizational structure in other industries?
- Which type of sources for innovations are the most effective one in other organizations?

Topic 3: Innovation Management execution; This section will give an overview of the specific organization, about the implemented innovation processes, about the

average time to market, manpower for Innovation Management, key-departments for innovations and who promotes innovations within the company. The main questions are:

- How does Innovation Management work in other companies?
- How does the current process of product development work within NextiraOne?
- What are the main KPIs to measure the success of an innovation?
- How innovative are the employees of NextiraOne?

Topic 4: Acceptance and support of the company; The background of this section is to find out how the development of innovations are supported by the organization and so topics will be covered like how do you measure the value of innovations there, is there a internal resistance against innovations and which are the key persons and the promoters of innovation within the specific company. The main questions are:

- Who supports and promotes innovations in your organization?
- Is there any internal resistance against innovations in your company?
- How are innovations financially supported?

Topic 5: Must's and Pitfalls of Innovation Management; As the last point of each Interview there was a personal open question according to Musts and Pitfalls in Innovation Management. The main questions which should be answered are:

- Which topics are necessary within your organization to be innovative?
- Which topics are unnecessary within your organization to be innovative?

There were two different guidelines with the same main topics developed whereas one guideline is for the market experts from the different industries and one guideline is developed for the internal experts from the different departments of NextiraOne Austria. This is necessary because within NextiraOne Austria there is up to date no standardized innovation process available.

4.4 Course of the Interviews

To get a higher quality of answers there were the decisions to make all Interviews on site instead of make the Interviews via telephone. As an introduction and to get a high quality output the participant were asked about the language of the Interview whereas there was the choice between English and German. The response of 8 Interviewees to this first question was to answer in German with the reason that they could give better verbal answers and only one expert decided to make the Interview in English. The transcriptions of the Interviews can be found in Annex E.

To get an agreement to record the Interviews, the Interviewees were informed that the Interview will be recorded via a voice recording device. The duration of the Interviews were between 20 and 32 minutes with an average of 28 minutes. After the Interview session the recordings were transcribed word by word according to the rules of Kuckartz et. al. (2008).

An interesting note is that after the stop of the recording there was an intensive discussion about the topic where the Interviewees answered some questions in a review more honestly because of the unofficial touch of the discussion. This behavior was mainly recognized by the participants of NextiraOne Austria and will be included in the interpretation and analysis of the Interview in chapter 5.

4.5 Analysis of the Interviews

The basis of this chapter is to analyze all of the Interviews to get an overview of the different innovation approaches in the industry and how innovative the employees of NextiraOne Austria are. The analyzed content is separated into the internal employees of NextiraOne and the experts from the different industries. All the citations during the analysis are translated into English and they are remarked with the dedicated transcript source (Interview number/line number) where the citations are included in the original recorded language. The first section about the experience and the knowhow of the Interviewee was not recorded because it was a part of the Interview introduction. The citations and the translations are located in the attachment section of this Thesis.

4.5.1 Experience, Knowhow and General Conditions

The first Interview section gives a short overview of all the participants and was not recorded via the recording device. The questions were developed for the introduction of the Interviewees and to get information about the work experience and understanding of innovations in general. The background of this chapter is to get comparable data from the market about the extent of experience, the individual knowledge and other special indicators as presupposition for a successful Innovation Management.

What is the prerequisite in terms of the experience and knowhow for a successful Innovation Manager?

During this startup section it was recognized that there are some similar attributes of the Interview partners. The common aspect was that the entire experts had a length of their experience in the specific field of business development and Innovation Management related work between 8 to 20 years. I02, I04 and I05 emphasized that it is very important to have a long experience and to have a good relationship to the employees of their own organization. They mean that it is very helpful because a well known person within an organization could build and force much easier innovations because of a better connection to the people which also could be internal promoters for an innovation.

I01 up to I05 worked in different departments within their company and all of the Interviewees explained that they are generalist which is a useful attribute to have a good overview of the whole organization, the processes and the strategy.

According to the own personal characteristics it was strikingly that the experts were very communicative, extremely motivated and all of them like to work for their company.

How do you define the topic of Innovation?

To find out how the Interviewees see the topic of innovation they were asked to describe which type of innovation their companies produce and furthermore how they see innovations in terms of new product development or to enhance existing products or services.

Across the Interviews all of the experts defined the different types of innovation. By analyzing the expert's Interviews it is shown that a main topic in the industry is to innovate the processes of the customers which are not seen from the employees of NextiraOne. A comparison of the different answered types is shown in the figure 4-1 below.

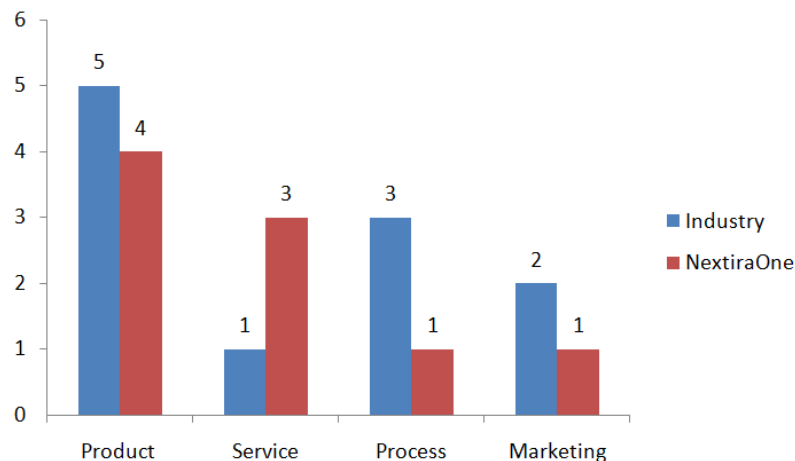


Figure 4-1 Type of Innovation seen by the Participants

As the organizations of I02 and I04 are suppliers and no System Integrators they mainly produce new products for the market and so they have the radical approach. This will be outlined by the statement of I02: *"Innovation is something new what never been on the market before – it's an absolute new product"* (I02/4).

I01, I03 and I05 answered that they take existing products and elaborate these products with knowhow and special services. I05 said: *"Innovation is the identification of opportunities through technical or organizational measures and to change or improve existing situations"* (I05/10).

The question was also asked to the participants who are currently working for NextiraOne Austria. The interesting result was that all of them described that they see the type of innovations mainly as product and service based. No one of the employees said that they see the type as a process oriented innovation. This fact is interesting because to consult a customer to increase the processes is the main differentiator to the competition for NextiraOne Austria.

4.5.2 Innovation Approach in other Industries

During the course of the Interview some basic questions about organizational structure and the most used sources of innovations were asked.

What is the organizational structure in other industries?

There are some findings out of the Interviews which show the innovation approach of the different organizations. I01, I02, I04 and I05 said that there organizations just have a dedicated Innovation Manager who controls the whole innovation process. The company of I03 executes the product development process via the product management but the Interviewee said that his organization has recognized the importance of a centralized Innovation Management and they are now in an implementation phase to relive the product management with this topic and they will implement an Innovation Manager who will report directly to the top management.

I01 explained a very interesting approach for the organizational structure of an integrator. During the Interview he described that there is a centralized Innovation Manager who reports direct to the top management of the organization. To be representing internally and furthermore to reach the ideas and the knowledge of the employees there are some *Innovation Coaches*. An *Innovation Coach* acts as an interface which is responsible for the communication of employee's innovative ideas and for the support of the centralized Innovation Manager. The biggest asset of these Innovation Coaches is that they support and force the innovation culture within the whole organization.

In the company of I01 there are 20 *Innovation Coaches* implemented and they are encouraged to support and to force the innovation generation process by spending 5% of their working time on that topic. He criticized that there is the fault that the Innovation Management execute with English language and the problem is that the company's language is German. Furthermore the organizational structure is new and not matures enough to run perfect.

The firm of I02 is a supplier of software which focuses mainly on innovative products. The Innovation Management department of his organization has with 15 employees and is centralized located. The department builds on one hand the interface to the

top management and on the other hand to the product management and the market research team.

I04 described the same organizational structure for the pharmaceutical industry. There is a very big focus on innovations and every new innovation has a dedicated innovation project manager implemented which means that every new developed product will be supervised by a dedicated person.

The comments of NextiraOne employees (I06 to I09) to the topic are that the topic will be executed by the product marketing which has no time dedicated budget in terms of employee resources, money and time for an innovative approach. There is no defined organizational structure for the innovation process within NextiraOne Austria and also NextiraOne Europe.

Which type of sources for Innovations are the most effective one in other organizations?

The Interviewees I01 – I05 were asked to describe where they get the ideas to develop new products or new services. In the figure 4-2 below an overview of the answers which show that the different industries have more or less the same sources can be found. The most used sources are the customers and the employees of the dedicated organization.

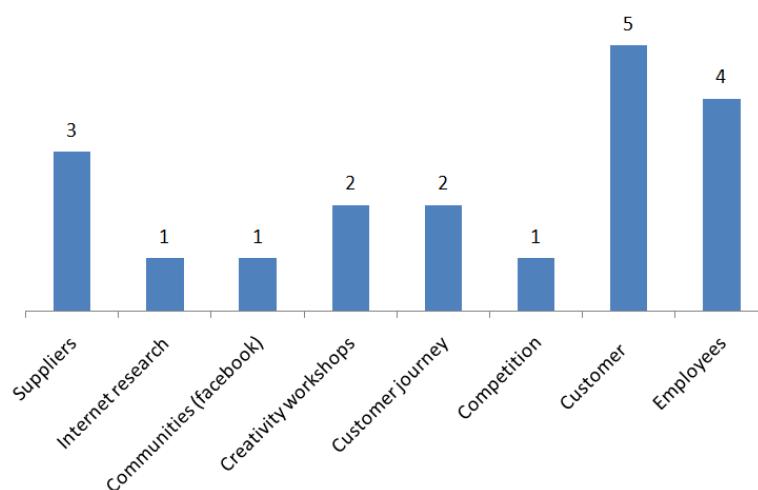


Figure 4-2 Source of Innovation in different Organizations

I02 said: „*The most important source is our customer*” (I02/99) which was also explained by I03, I04 and I05. The Interviewee I01 focused more on the organizational internal resources and said: “*We are doing dedicated creative workshops within the organization*” (I01/170).

The three experts working for System Integrators said that they are also using the suppliers approach to get via technology push new innovative products and only the organization of I01 uses the social media approach to communicate via the open network like Facebook with the customers to get innovative ideas. He complained that this kind of approach is very time consuming and that the quality of the mass-input in the World Wide Web must be handled very careful.

4.5.3 Innovation Management Execution

During the Interview some questions were asked which should give an overview how Innovation Management will be executed in the different organizations. The section will give also a general idea how the Innovation Management process is working and how the different companies measure the success of an innovation. Employees of NextiraOne Austria were asked some questions to explore the need for innovations and how the current process of product and service development is working within the company.

How does Innovation Management work in other companies?

Due to the fact that the organizations of I02 and I04 still have a mature organizational structure for product development, the innovation processes are documented within the company and well executed.

I03 works for an organization which is currently in a change of the organizational structure from a supplier to a system integrator. The process of innovation is still under construction and the organization recognized the importance of a structured innovation process - he said “*We currently create the processes cause at the end we need a centralized position which monitors those processes*”. (I03/110)

In case of I05 who is an intrapreneur in his organization a standardized innovation process is a big advantage for him and helps the organization to find the newest technologies on the market for internal use, to increase the product ability and to optimize the processes within the company.

I01 defined processes according to the stage gate model in his company but there is a current change in the organizational structure. The process is well defined and documented according to the Stage Gate Model but the execution is performed poorly because there is no commitment of the employees. This will be outlined in the statement of I01 which is: “...*there are a lot of ideas from employees, but it is very unstructured and uncovered*” (I01/240) The idea of the organizational structure with *Innovation Coaches* (description see last chapter) to force the topic of innovation and to build a common innovation culture is a really new one and it should be established within the whole company.

Interviewee I04 explained the innovation process of his organization in very deep detail which describes three different phases. The first phase which is called “*intouch*” consists of workshops with 10 to 12 people to create a huge number of ideas to a specific main topic. The participants in such workshops are end-users, resellers and experts from the market. The main aim of that phase is to get closer to the customers, to understand their need and what they really want. The second stage is called “*discovery*” and is an internal working phase which consists of the transformation from the idea of the *intouch* phase to a new product and concept. During that phase a mixture of internal people from different departments of the organization decide that an idea from the *intouch* phase is in line with the innovation strategy and provides a real competitive advantage in the market. The last phase is the “*IIM - Integrated Innovation Management*” which is the start for the stage gate process (chapter 3.1.5) which is structure in 4 Phases divided by 3 Gates.

All the projects are managed along this process – they enter the funnel and are discussed and evaluated at the gate where clear “go” or a “no go” decisions are taken on the projects. Resources will then be allocated based on the clear criteria and strategy. The responsible persons in the *IIM* phase are a *project leader* who manages the project to deliver on time and within a specific budget, second a *project*

owner who initiates a new product and decides which project is brought to a Gate third a *project core team* which generally has five members and coordinates all relevant activities and processes to bring the innovations on the market. At last a *Gatekeeper*, who is represented by the top management of the organization, decides at each Gate during a exactly 10 minutes standard presentation of the project owner which project to pass, to put “on hold” and which project is to “kill”.

How does the current process of product development work within NextiraOne?

The Interviewed employees of NextiraOne Austria (I06 up to I09) from different departments complained that there are no specific processes for innovations. Participant I06 said: *“You have to execute the innovation process very professional. It is needed to act instead of only reacting. This could happen via a dedicated central responsible person”*. (I06/90)

The statement of I07 was: *“What we do not have, is a specific, dedicated head count, like an Innovation Manager or business developing manager, just looking out for these kinds of new products and new ways to do something, so it’s really up to each and every employee and the product management.”*(I07/15)

I08 pointed out that there is no common way across the organization to create or to develop a sellable solution and that each department works independent to the other ones. His statement to that topic was: *“Each employee and department cooks his own innovative soup and has their own products”* (I08/81)

I06 up to I08 mention an example that one specific location within NextiraOne Austria is very innovative. It is the location in the Austrian province Vorarlberg where the process of innovation is executed but only in a small organizational structure. The innovation approach is supported by the local management and will be forced from every employee because there is a common innovation culture.

An employee of the location is I09 who said: *We are looking out of the border and recognize what our customers really want* (I09/222). The location in Vorarlberg solves their customer needs with Brainstorming Session and it is working well

because the employees which participate those sessions are contribute with fun and the ambition to solve the customer's requirements. But I09 align with the other Interviewees that there is an absolute need for a centralized managed platform to profit from other innovations within NextiraOne Austria.

What are the main KPI's to measure the success of an Innovation?

During the framework of the Interview guideline the question was how the different industries measure the success of an innovation. As foreseen the main answer of the experts was the revenue and the profit which is mainly countable with the profit but there were some other interesting answers from the experts. I03 explained that they would like to have a tool to measure the success of a dedicated innovation but they don't have a tool or an idea how to measure. The only way they can see the success of an innovation is a realized finished project and at the end a satisfied customer.

I02 explained that his organization measure the success of an innovation by analyzing in a long term the market share and the market position compared with the competition. A positive feedback from customers and partner companies is for his organization also a very important indicator to measure the success which will be executed with customer surveys.

In addition I04 said that they measure the success via the human resource department by the satisfaction of the employees which just have an impact of the innovative spirit and the commitment to sell and to promote the innovations on the market.

How innovative are the employees of NextiraOne?

To see how big the innovation potential of NextiraOne Austria is the candidates I06, I07, I08 and I09 were asked how they see the employee's innovativeness in the different departments of NextiraOne.

In addition the participants were asked to evaluate the innovativeness of the employees with a school grading system from 1 (very good) up to 5 (insufficient). The following table shows the result of the rate:

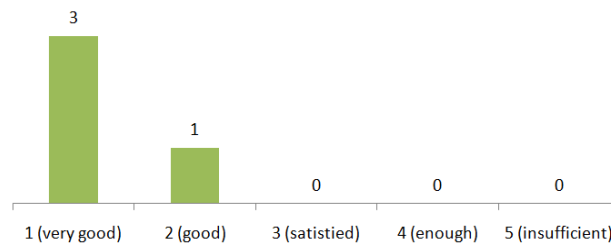


Figure 4-3 Rating of the NextiraOne's Employee's Innovativeness

According to the result of the rate you can see that the four employees of NextiraOne Austria believe in their own company's innovativeness. Interviewee I09 said to the internal potential that it is unbelievable how much ideas will be created during a brainstorming session. He said: *"We just make mini workshops with the whole team. If we have no result for a problem then it could be that on the next morning a team member has a solution because he thought during his spare time"* (I09/84). As explained in chapter 3.1.3 the employees of NextiraOne Austria just have fun to create creative ideas during their spare time.

All of the four experts said that there are a lot of ideas across NextiraOne Austria left unexploited. A statement of the Interviewee I06 to the internal situation was: *"I think there is a huge potential which is uncovered and you only have to activate it"* (I06/70). I08 explained to the internal situation: *... in my opinion, the employees in our company give good and sometimes very good ideas.* (I08/72)

4.5.4 Acceptance and Support of the Company

In this chapter a general idea of the organization's common agreement to the topic of innovation will be emphasized. The background of this section is to see how different organizations maintain the innovation process and how different departments, the middle and top management support the way to create a sustainable business via an Innovation Management.

Who supports and promotes Innovations in your organization?

During the Interviews there was the question to find out the key-departments of the different organizations which force and support innovations. As a result all the

experts from the market said that there is a very big support coming from the general management which supports and forces the topic. A statement of I04 according to that was: *“The topic of innovation is triggered by the general management board and fully supports the theme”* (I04/153)

Figure 4-4 below show a comparison of the support from different departments from the industry and NextiraOne. Most notably is that there is a large distinction by the support of the General Management (GM) within NextiraOne Austria.

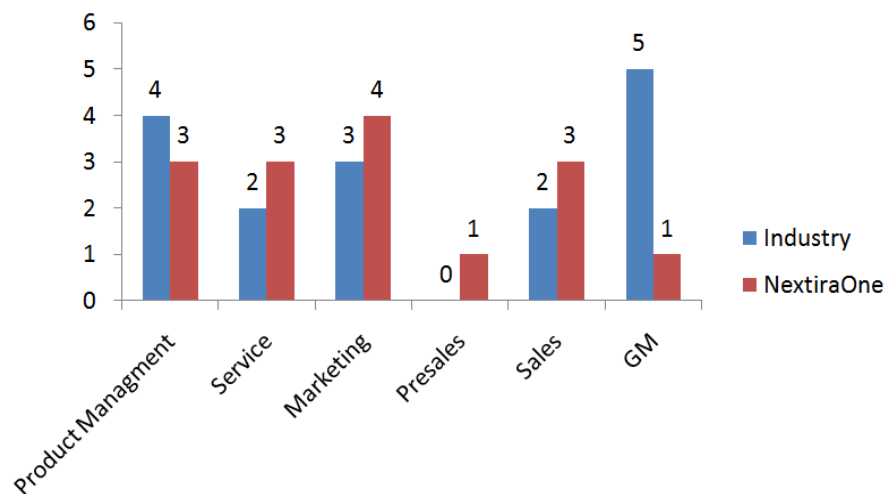


Figure 4-4 Support of Key-Departments for Innovations

If you compare the answers of the market experts with the answers of I06 up to I09 which are the employees of NextiraOne you can see that there is a shift away from the support of the general management into the direction of the Service, product management and sales department. I09 pointed out that within NextiraOne Austria there are some people which support and promote innovations. His statement was: *“Certainly I think promoters are the marketing, the sales and the operations department – there are a few people who look really over the boarder of standard solutions - But these people are very rare in within NextiraOne”*. (I09/262)

According to the question *“Who promotes innovations within your company?”* there was still have the same result like in the table above. There is also the difference that within NextiraOne the general management does not promote and support innovations. But according to the chapter 3.2.3 it is absolute necessary to get the full commitment.

Is there any internal resistance against innovations in our company?

All the Interviewees agreed that it is very important that every employee in the company must feel the common innovation culture to minimize the employees resistance against innovations. This will be a base to overcome in a long term the internal resistance of people which are against everything new. I01 up to I05 perceived that there is no internal resistance against innovations within their companies because of the support from the general management which exemplifies the innovation culture with an official commitment.

I01 and I02 explained that it is very important to include all political parties into the whole innovation process to be successful. I02 said to that topic: *"In general you have to involve all political parties within your company which are responsible for a successful finalization of the innovation project"* (I02/300).

It is absolute necessary said I01 to transfer the idea of an innovation in a common language in terms of the spoken language and in terms of a simple and general understandable description of the innovation.

An interesting phrase of I07 which fits to the content of chapter 3.2.2 is: *"I mean, we are having a lot of resistance, a lot, we have some really resistant people but they are coming from all kind of areas, it's not like you say, only operations, only sales, it's both of them..."* (I07/222) This sentence shows that there must be created a change in the innovation culture.

How are innovations financially supported?

I02 and I04 mentioned that the financial budget in their companies is very high because they are suppliers and they need to produce innovative goods to be competitive in the future.

I01 and I05 said that their company's top management forces innovations and therefore they get a dedicated budget for the Innovation Management process. They expressed that this is because their companies are System Integrators and this budget is needed to create special services and an added value for existing products to be competitive on the market. After the Interview it was noticed that I05 refer that he has additional to the financial budget a dedicated time budget of 5 to 10% which

he and his department could use during working hours to search for innovations in the World Wide Web and to look for creative ideas.

Candidate I03 explained that his organization has no dedicated budget for the innovation process and that till now the expenditure for an innovation will be included into the company's projects. He noted once again that his general management is working on an organizational change to implement a centralized Innovation Management and that there is also a financing plan for innovations included. The question was also asked to the participants I06 to I09. The result was that I06, I08 and I09 said that there is definitely no commitment from the general management to provide a dedicated budget for a new product development or a innovation generation process in terms of time and financial issues. Only I07 said that the year 2011 is the first year was NextiraOne Austria invests 8k Euros into a product innovation and that there is a change in the mind setting according to this topic. A comparison of the different budget for innovations is outlined in Annex C chapter.

4.5.5 Musts and Pitfalls of Innovation Management

This last chapter of the Interview was an "open question" session to get data from the participants which topics are necessary for an organization to find out which points are necessary and which points are counterproductive and unnecessary to be innovative. The chapter was called during the Interviews Do's and Don'ts of Innovation Management.

Which topics are necessary within your organization to be innovative?

To summarize what will be absolute necessary within a company to be innovative the Interviewees gave answers for their daily work. I02 answer of the question was: *"In general you must involve all political parties to make innovations happen"* (I02/300).

The topic was covered during the chapter 3.2.3 which explained the importance of promoters. A recommendation of I03 was that it is absolute necessary to look over the boarder he said: *"It is necessary to be inquisitively and to look out of the domain"*(I03/253).

Which topics are unnecessary within your organization to be innovative?

Referring to the counterproductive things in managing innovations I03 said: *“If you give an employee a budget for an innovation and arrogate the profit of the innovation after a year”* (I03/260). This means that a company only could be innovative by using a long term strategy. He also said: *“...an innovation is a risk and needs time, freedom and creativity. Under pressure you can’t do an innovation”* (I03/262). Those two statements elevate the outcome of chapter 3.2.1 which will cover the basics of Innovation Management. I01 highlighted that it is absolute needed to fit the innovation process to the organization he opined: *“Our Innovation Manager makes the mistake that he works in English which is not the company’s common language”*(I01/490).

Another mistake of Innovation Managers was explained by I02 who said: *“...take care of it: don’t be too enthusiastic in terms of producing a mass of innovations....”* (I02/340). He also said: *“An innovation takes time but sometimes you didn’t get the time you need to be successful”* (I02/342). In that statement he focused mainly on the patience from the Innovation Manager and furthermore from the top management to have a long term view. I05 identified an important point according to the innovativeness of the organization which must be routed into a strategic way of an innovative culture. He said: *“Much that is innovative is not recognized as such because the employees often do not see what all it entails.”* (I05/349).

4.6 Relevant Results for NextiraOne Austria

The statements of the Interviewees show some relevant results for NextiraOne Austria. The outcome according to the prerequisite of an Innovation Manager is that the person should have capabilities like communication skills, deep Knowhow in the dedicated industrial field and a good overview of the organizations’ past and futures strategy. It is absolute necessary to implement a person who focuses on process and marketing innovations additional to the current focus of product or service innovations.

It has been found that according to the topic “Sources of Innovation” a common view of the industry is that there should be a direct touch with the end-customer to get successful innovations from the market. Furthermore it is absolute important to involve employees into the process to find innovations.

There are different innovation approaches in the industry which could be used for NextiraOne Austria. This is also recognized by the interviewed employees of the organization. To implement an innovation process according to the *Stage Gate Model* combined with the structure of *Innovation Coaches* like it is described in chapter 4.5.2 seems to have the highest benefit for a future proof innovation strategy. On more outcome is that the innovation process has to be managed by a dedicated persons very strictly to expedite the success and the impact for the whole organization. A possible implementation would be explained in chapter 5.

By the means of the statements from NextiraOne employees it could be detected during the research that there are no innovation processes implemented within NextiraOne but that the own employees rate their innovativeness as very high which shows the potential of the organization and could be very helpful by implementing the innovation processes.

To measure the success of innovations the empirical research shows that the indicators of the industry are not only based on financial figures but also on market figures, customer satisfaction and feedback from the market which are taken into account.

As a base for the success of an Innovation Management the most important topic is “Who supports innovations”. The research shows that it is absolute necessary to get the full commitment of the whole organization, especially from the top management, to build a sustainable business by implementing Innovation Management into the Management System of NextiraOne.

5 Innovation Strategy for NextiraOne

During this chapter an analysis of the content of chapter 4 is discussed. As an outcome an innovation strategy of NextiraOne Austria is outlined



Figure 5-1 Possible Innovation Management Symbol in NextiraOne Style

5.1 Scope of the Innovation Management

According to the different statement in the previous chapter there is actual no innovation process within NextiraOne Austria defined and there are no communication tools used to exchange innovative ideas across the company.

Innovations are the driver of the business and they build a sustainable competitive advantage. Within NextiraOne Austria there is high potential which is uncovered and it is necessary to look over the border and to open the processes of the organization because of the huge knowledge. This knowledge could be used on the market by building cooperations with different parties like universities, suppliers and technological individuals outside of the boundaries. It is absolute necessary to build a common innovation culture to sustain the current market requirements. Furthermore it will help to be more independent from suppliers and to be more present on the market as an innovative market leader.

The current generation process for product development of NextiraOne Austria insists on a passive method. This means in detail that a solution for a specific topic will be based on market pull or technology push. A statement which explains the way of creating ideas and solutions was: *„...we are in a reactive process instead of an active generation process – that means if the competition has an innovation we try to copy it and not vice versa”* (I06/70). Furthermore it shows that NextiraOne is always a step behind the competition which is also seen on the Austrian Market.

During the Interviews the employees (I06-I09) remarked that NextiraOne is seen on the Market more as a telephony company which sells telephony systems and not a

system integrator that has knowledge in IP Communication and the entire environment for high end communication.

A solution is to implement a centralized person which is responsible for the whole process of innovation. This starts according to the literature mentioned in chapter 3.1.5 with the idea generation process up to the market entry of an innovation. This person, an Innovation Manager, should develop the business in cooperation with the general management and should be a single point of contact for the whole organization's innovative input. He should preselect creative ideas from inside or outside of the boundaries and has to prepare the content for the management board in short standardized presentations to save time of the management.

To implement Innovation Management some topics have to be covered. First of all there is the scope of the general condition and the innovation culture of NextiraOne Austria which will build the basic platform to be successful. Around this basic platform there are three main important topics:

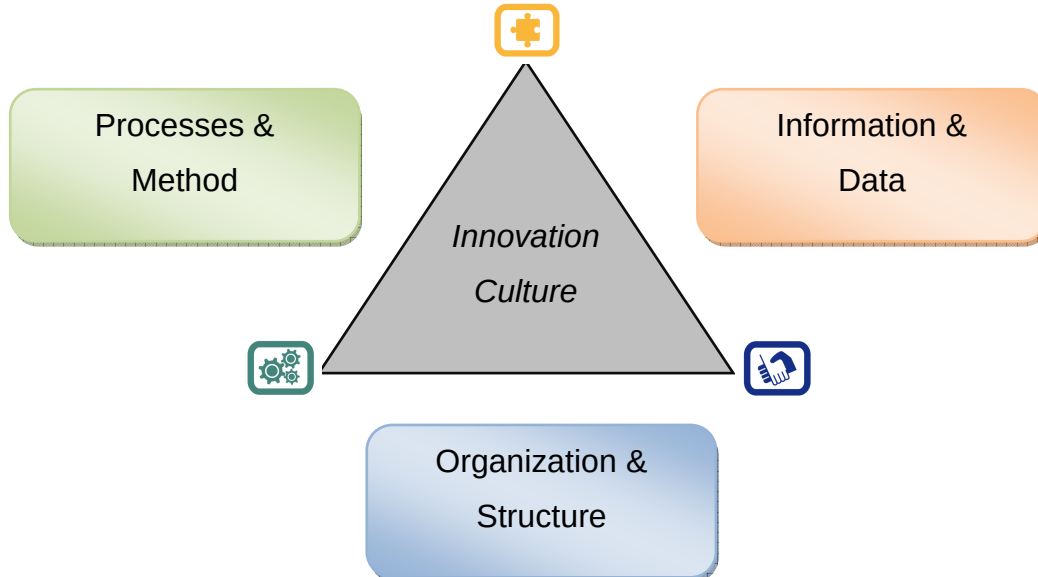


Figure 5-2 NextiraOne Austria Innovation Platform

- **Organization & Structure of Innovation Management:** This topic is very important because it shows the importance of the commitment of the top management to innovations.

- **Processes & Method:** It is necessary to define well known processes according to standards and to define methods to live a successful Innovation Management.
- **Information & Data:** To get a feedback on every individuals input, to exchange knowledge and to measure the success of innovation this point is essential.

These three building blocks to establish an innovation Culture of NextiraOne Austria will build the foundation to the general conditions which should be committed from the middle and top management.

5.2 Organizational Structure

As a result of the content analysis a need for a dedicated Innovation Management was recognized. All the experts emphasized that there is a need for a standardized process and a dedicated person which has the ownership in terms of control the whole innovation process. The common approach of the organizational structure is that there is a centralized institution in the organizational structure implemented. To implement an Innovation Management within NextiraOne Austria two different approaches could be targeted:

- First option is two implement a centralized person which is located in the department of the product management. This could be a person which actual works for this department and is also responsible for Innovation Management.

Advantage	Disadvantage
• No change of the organizational structure • Using the headcount which is available • An employee who has long experience within the company knows the organizational structure very well. • A cheap solution • A well-known person within the company	• No special focus on the topic of innovation – it's additional part of the current responsibilities. • The reporting line to the general management goes only via the head of product management • Not enough time for Innovation Management • Inefficient

Table 5-1 Implementing Innovation Management into Product Management

- Second and - according to the Interview analysis - the preferred option of an organizational change is the implementation of a dedicated person for the topic of innovation which should be located in a direct reporting line to general management. To get diffusion across the eight locations of NextiraOne in Austria the structure of interviewee I01 who explained the implementation of “*Innovation Coaches*” could be used. Those *Innovation Coaches* would build an internal innovation network and the participants could be predefined existing employees of NextiraOne Austria which are continually in contact with the centralized Innovation Manager in terms of
 - o Collecting creative ideas from customers and employees
 - o Supporting the execution of workshops and creativity sessions to find innovations
 - o Supporting decision making with a special input from different angles
 - o Fostering the innovation culture and the mind setting within NextiraOne Austria
 - o Spending 5 to 10% of time to force the topic of innovations

A possible outlook of the structure is explained in figure 5-3 below:

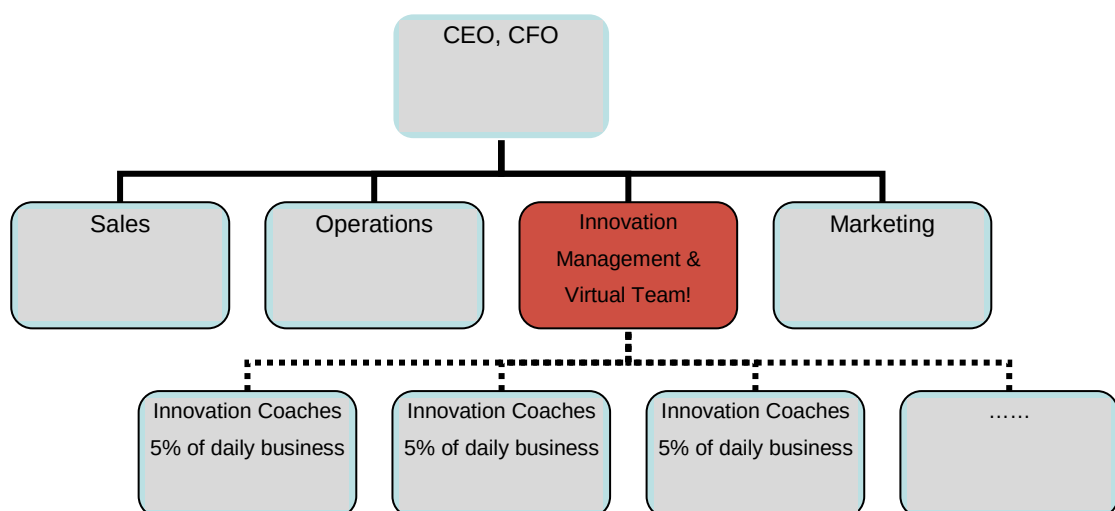


Figure 5-3 Organization Chart for NextiraOne's Innovation Management

To interact with the general management, the different departments and the *Innovation Coaches* across the organization, monthly meetings should be initiated and moderated by the Innovation Manager. In the following table the advantages

and disadvantage of the organizational structure with a centralized Innovation Manager are shown:

Advantage	Disadvantage
• An organizational structure which focus on Innovation Management • Efficient approach of value creation • Leveraging the knowledge of the whole company and their customers • Building a sustainable business • Optimizing the business by using innovations within NextiraOne Austria • Communication across the company • Centralization of creative ideas and solutions	• Headcount is needed • Possibility for a delayed effect of the Innovation Management

Table 5-2 Implementing a Innovation Manager as a Centralized Staff Position

5.3 Process and Method

As an outcome of the interviews, which were carried out with the interviewees I06 up to I09, it was recognized that there is no current innovation process implemented within NextiraOne Austria. All of the participants highlighted that there is a need for a standardized and centralized innovation process to bundle the power of innovativeness and to be more successful in a long-term. According to this fact the process and the methods from other industries could be suggested.

The most common way to manage innovations within an organization is a process which runs through all main steps according to the Innovation Management literature guideline explained in chapter 3.1.5. To go more into detail for implementation the reference on the example of the process which was described from I04's organization in chapter 4.4.3 will be outlined.

A suggested process which could be implemented into the process landscape of NextiraOne Austria could include the following steps:



Figure 5-4 Suggested Innovation Process of NextiraOne Austria

Step 1: IN TOUCH This part of the innovation process is the pre-phase of the idea screening which is called **DISCOVERY**. As a base for the **DISCOVERY** phase the **IN TOUCH** phase which builds a huge number of creative ideas. The **IN TOUCH** process is a structured way to implement a customer-oriented culture into NextiraOne Austria. To find out the customer needs it is necessary to stay in touch with the customers and to understand what is needed on the market. According to the literature and the statements of the Interviewees there are some different efficient methods to find the real needs and creative ideas within and out of the boundaries to be more innovative. Here are some methods and sources to achieve the target of value creation:

- **A Lead-User Workshops** with customers should be executed. These Workshops according to the Lead User Method are defined in the literature chapter 3.1.4 of this Thesis.
- **Sessions with customers** could be sold via consulting workshops with customers. As seen in the empirical chapter this method is used from I03 and the small department of I09 of NextiraOne Austria. This method should be standardized.
- From the literature there are **open approaches** explained which uses sources with open platforms like the social media network or to stay in touch with universities, expert groups or suppliers.
- **Collecting existing ideas** across the organization like it is in the department of I09 which has innovative ideas but there is no responsible person to rollout over the whole company to create more value for NextiraOne Austria. Furthermore there will be an opportunity to evaluate via the ISAA Method (explained in chapter 3.1.4) analogue markets for existing products.

The benefit of the *IN TOUCH* process should be a base to develop products, services or processes by using customer insights and it is a part of an outside-in process which was explained in chapter 3.1.2 during the explanation of Open Innovation.

Step 2: DISCOVERY A successful product development starts with this step, where ideas are transformed into winning new products, services and processes. The Discovery phase is an internal evaluation phase where experts from different departments of NextiraOne Austria systematically develop new insightful ideas and from there, building stronger and commercial successful innovations.

The team of experts should be composed of participants from Product Management, Marketing, Operations/Service, Logistic and Sales and they should be determined by the department leaders. The expert group has to assess the ideas according to the following criteria:

- Are the ideas in line with the innovation?
- Are the ideas compatible with the current portfolio?
- Are these ideas based on customer insights?
- Do the ideas ideally blend consumer insights and technology knowhow?
- Are the ideas innovations and are they a real competitive advantage in the market

Step 3: IIM-Integrated Innovation Management The central theme of the IIM is the innovation gate process. This process is structured in one entry gate which requires the *DISCOVERY* phase and 3 phases divided by 2 gates. All innovation projects should be managed along this process within NextiraOne. They enter the funnel and are discussed and evaluated at the gates where clear “GO” or “NO GO” decisions are taken on the innovation projects. Resources will then be allocated based on clear criteria and strategy.

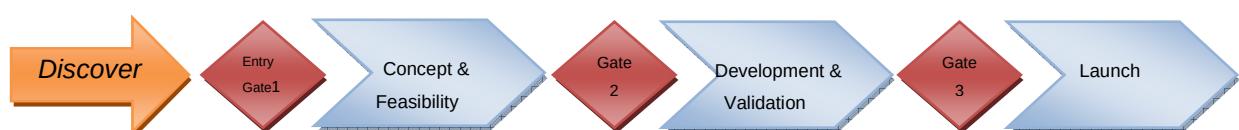


Figure 5-5 Integrated Innovation Management of NextiraOne

Each IIM has to pass the innovation gates 1 to 3 whereas gate 3 should be the freezing point for any changes on the concept and financials. IIM should be cross-functional and there are new roles and responsible persons defined within NextiraOne Austria:

- The ***Innovation Manager*** is responsible for managing the process of an innovation project from the start to finish regarding content, time, budget and the presentation on the Gates 1 to 3.
- The ***Innovation Core Team*** should be a mixture of employees from different departments which could be the same members like during the *DISCOVERY* process. (Product Management, Marketing, Operations/Service, Logistic and Sales)
- The ***Gatekeepers*** are representatives from the top management who decide at the each of the Gates which innovation project to pass, to put “on hold” and which to “kill”. Preferably the Gate presentations should be held during a time gap of a monthly general manager meeting which is held within NextiraOne Austria. To save time and money of the top management it is needed to define the presentation length and a standardized innovation presentation paper with all the relevant quantitative and qualitative information of the innovation to get a fast decision of the management board.

5.4 Information and Data Management

Innovation is not spontaneous and always more than only one individual is involved during the whole process of innovation. As a base the interaction and the communication via dedicated tools is absolute necessary for an innovative culture and an innovative thinking.

NextiraOne Austria has on one hand different existing tools for internal communication and collaboration which could be used for the innovation process and on the other hand there is an opportunity to use some existing tools on the market which are free of charge to reach the sources of innovations of NextiraOne:

Internal tools which could be used for the Innovation process:

- ***Intranet:*** The Intranet platform of NextiraOne is currently used for product information, success stories, some administrative information and the food for the lunch of the employees. The opportunity could be the usage of the platform for innovative ideas of the employees, for the communication of “ideas of the month” and for the information of the innovation process.
- ***Collaboration Tools:*** Currently the existing tools like *My Meeting Place* (Cisco) or *My IC* (Alcatel Lucent) are mainly used for information of the marketing to present different product information and modifications. The tools could be used for developing innovations without traveling of the *Innovation Coaches*, to exchange information and ideas via document sharing and for questionnaires for the employees to appraise some creative ideas of the employees and to get input for product development.
- ***The internal exchange server*** could be used to define a centralized mailbox where employees could send an innovative idea. The name of the mail address could be: innovation@nextiraone.at and it will be necessary to give a feedback on all the ideas which will be sent to this address.

External which could be used for the innovation process:

- ***The Internet-site for public individuals:*** The public presence via the internet site of NextiraOne could be extended by the function of an innovation email address like innovation@nextiraone.at in order to collect innovative ideas of individuals outside the company. This will be a step into the Open Innovation area explained in chapter 3.1.3.
- ***The Internet-site for Knowledge Partners:*** One more idea is to use the Internet site to be present as a market leader and to get feedback from institutions like universities, experts or technical schools for innovations.
- ***Xing, Twitter and Facebook:*** Those three platforms are examples where NextiraOne Austria is currently not present. These three platforms are representing the social media approach which is used according to the empirical

analysis in the industry. To implement this way to communicate with customers, technology partners and each individual outside of the boundaries it would be a step forward to become more creative and to gain more knowledge and information from the market.

- NextiraOne Austria should be a participant in Innovation Networks to be present for the topic of innovation on the market. This will be a part of a strategy to positioning the organization as an innovative leader on the market.

It is very important to use the communication and collaboration tools for the innovation process of NextiraOne Austria. It is strengthening the innovation culture and it gives an outlook for the employees to be successful in the future. Therefore it is necessary to execute the innovation approach by giving feedback on any input of the employees and furthermore to reward innovative ideas to motivate the whole organization.

5.5 General Conditions

The chapter of the general conditions should give an overview what basically is needed to run a successful Innovation Management within NextiraOne Austria. The conditions are divided into personal attributes of the Innovation Manager, the culture and commitment of the organization, the support of the interfaces and clarified financial conditions in terms of headcount, innovation budget and time budget of the employees across the company.

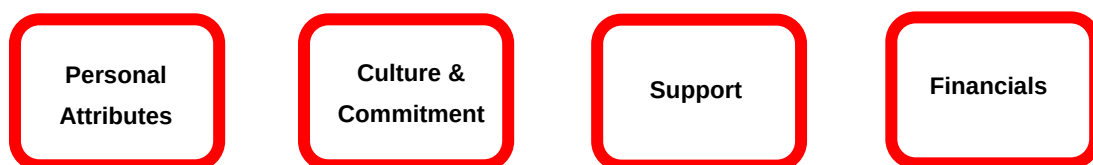


Figure 5-6 General Conditions of Innovation Management

Personal attributes of the Innovation manager: In order to implement and to run an Innovation Management, the key of success starts with the selection of the person which controls the Innovation Management process as the main activity. As explained in chapter 4.4.5 there are different tasks for an Innovation Manager which are more than only theoretical knowledge. The person which should take the role of an Innovation Manager should have the following attributes (Brands Robert F., 2010):

- A person with experience and knowhow in the specific market segment of the organization
- A well-known person within the organization to get trust from the employees
- A person which knows the processes and the possibilities of the organization
- A person with communication skills to transfer the value of innovations and to build an innovative culture within NextiraOne Austria
- A person who has the power to change the organizational structure to be a market leader and to be seen as an innovative company from outside of the boundaries.
- A person which recognize promoters within the company

Common Culture and Commitment: To be successful in a long term it is needed to build a common innovative culture across NextiraOne Austria. The target of this task is to involve all employees to get the power and creativity for a sustainable business and furthermore it will help to be successful in terms of leveraging the market.

The culture is influenced by established norms and values which must be shaped by the Innovation Manager and aligned by the managers and employees of NextiraOne Austria. Figure 5-7 shows the overall picture of an innovation culture (source: www.innovations-wissen.de) which involves the methods, the processes, the organizational structure, the behavior and engagement of the employees:

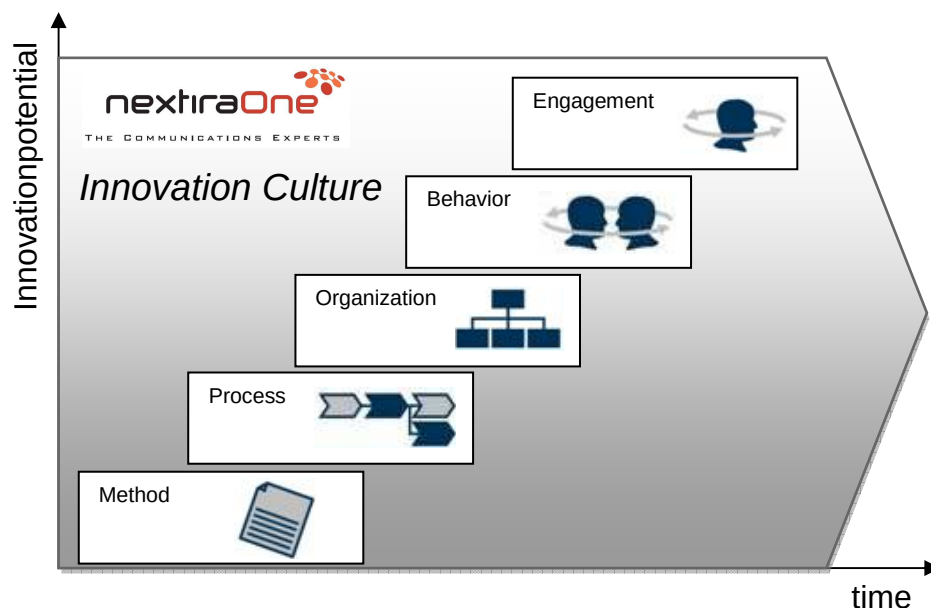


Figure 5-7 Main Parts of the Innovation Culture

To build an innovation culture it is absolute necessary to get a long term commitment for the whole innovation processes from the top management. The top management has to be a power promoter for innovations and has to convince all the employees across NextiraOne Austria to work together and to create a common spirit. This could be a base for a change in the mind setting of the people to align with the strategy and the attitude towards to changes into a new “open minded” value creation. The commitment of the top management can also consist of a fully integrated Innovation Management into the organizations Management System.

Support: To get a full support of the organizational interfaces in a long-term view is a very important topic. Changes and the creation of a common innovation strategy needs time and so it is very important to give time without headily putting the position of the Innovation Manager into a question.

To get more support for new products, services or processes by overcoming the “*Not Know-barrier*” (explained in chapter 3.2.2), it is very important to implement different innovations into the environment of NextiraOne Austria. As an outcome of this internal use of innovations it will increase the innovative thinking of the organization. Furthermore it could help to improve sales because every employee knows the innovations by using them during the daily work.

Financials: A topic which is very important in the current time of boot-strapping and transperence of financial issues is the topic of financing innovations and financing the resources which are needed for the innovation process. NextiraOne Austria has to invest into the future and so there is a need for a dedicated innovation budget.

To show the success and to show that innovations are an extra value for the company there are different KPIs which were discussed during the empirical chapter. The empirical research in this thesis shows that there are other KPIs than revenue and profit which could be used within NextiraOne Austria to measure the success of an innovation. Those KPIs could be the market share, customer feedback and for example the satisfaction of the own employees.

To finance the headcount of the Innovation Manager there are two special fitted possibilities at NextiraOne Austria:

The First option is that the headcount of NextiraOne Austria is demanded by the NextiraOne headquarter which is located in Paris – This dedicated headcount should be in a staff position within the organization. This thesis should help to convince the centralized top management to provide a headcount for the Austrian Location and to give an extra budget for the position of an Innovation Manager.

The Second option could be to solve the headcount problem within NextiraOne Austria. The financing could be implemented via virtual financing which means that the Innovation Manager in person could be located in the sales department or in the product management department and should be financed by the nine locations across the Austrian country. As the Innovation Manager brings value for the whole organization, each location could finance the centralized Innovation Management position with a percentage amount of the full headcount.

To improve the Innovation Manager's performance an additional premium based on global company targets should be introduced. To make it more attractive the current fixed/variable salary model of the Sales Department should be given to be paid according to the output like an employee whose working in the sales department of NextiraOne Austria.

6 Conclusion

As a starting point of this thesis it was the fact that the current business process of NextiraOne Austria did not include any approach according for the topic of innovation. As a System Integrator, NextiraOne's strategy and the offered solutions are coming mainly from suppliers by technology push and from the market by market pull which means that the whole range is reactive according to the active input from out of the boundaries.

After a research the organization is seen on the market from customers experience as a telephone integration company and not as an independent System Integrator who has knowledge in IP Communication. This is coming from NextiraOne's past when NextiraOne was a part of Alcatel-Lucent when telephony systems were the main product in the portfolio.

To be ready for the future business of NextiraOne Austria the management team has to establish a strong innovation culture and the mind setting in terms of cooperate foresight and the commitment to new innovations within the company. It is needed to develop strategies which will strengthen the innovative capabilities of the company. It is necessary to disentangle the internal resources from the existing occupation of the daily work to have the possibility to create new opportunities in the existing market and to analyze the areas in which NextiraOne wants to compete in the future business.

It was also recognized during the empirical study that there were a lot of innovative ideas created within the company but without using the power of those innovations to bring NextiraOne Austria into a leading position in terms of an active placement of innovations on the market. The empirical study also shows that organizations in different industries recognized the need for Innovation Management and that there are some processes implemented or in development which could be copied into the organizational structure of NextiraOne Austria.

Now is the time for a change! The change of NextiraOne Austria from a telephony integrator to an independent System Integrator in IP-Communication could only be done by presenting innovations instead of existing products from the market. To achieve this target there should be a focus of the organization on Innovation Management which will help NextiraOne Austria to positioning the company as an innovative organization on the market.

Implementing an Innovation Manager will help to:

- Change the company's culture into culture with an innovative spirit where the employees have fun and time to create something new for the market
- Manage innovations within NextiraOne Austria via predefined processes
- Cover the topic of actively searching for innovations inside and outside of the company
- Collect existing innovations and roll them out over the whole organization
- Implement innovations into the environment of NextiraOne Austria which will help the company to be more efficient and to work with the tools they are selling
- Build up a centralized "Innovation Centre" which is also known on the market
- Use existing tools on the market to be present as an innovative company

NextiraOne Austria must become more active on the market with innovations and therefore it will be necessary to implement a platform on the existing Internet site to get innovative ideas from customers, institutions and from each creative individual in the world. The innovation spirit of the company has to be transferred to the market.

If the Innovation Management at NextiraOne Austria will be successfully implemented there could be the opportunity to enlarge the responsibility across Europe for the whole NextiraOne Group.

7 Literature

Assink M. (2006): The inhibitors of disruptive Innovation capability: A Conceptual Model, European Journal of Innovation Management, vol. 9, no.2, and pp.215-233

Barney, Jay B and Hesterly William S. (2005): Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts, pp. 52-54

Berkun Scott (2006): The Myths of Innovation, 2010, pp.91

Brands Robert F. (2010): "Robert's Rules of Innovation"
<http://www.Innovationmanagement.se>

Burmester/Vahs (1999): Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung: Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart, pp.42, pp.47

Chesbrough Henry W. (2003): Open Innovation – The new Imperative for Creating and Profiting from Technologies, pp.ix, pp.xxvi

Chesbrough Henry W. (2003): "The Era of Open Innovation." Sloan Management review, 44, 3 (Spring), pp.35-41.

Cooper R. G. (1979): „The dimensions of industrial new product success and failure“, in: Journal of Marketing, Jg. 43 (3), pp.93-103.

Cooper R. G. / Kleinschmidt, E. J. (1990): „New Products: The Key Factors in Success“, Chicago: American Marketing Association, pp.46

Damanpour F. (1996): Organizational complexity and Innovation: developing and testing multiple contingency models, Management Science, pp.693

Easterby-Smith M., Thorpe, R. and Lowe A. (2002): Management Research: An Introduction, 2nd ed., Sage Publications, London, UK.

Eric van Hippel (1986): The Sources of Innovation

Fontana A. & Frey J. H. (2000): Handbook of qualitative research (2nd ed.) pp.645–672

Fueglistaller Urs (2001): Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in Klein- und Mittelunternehmen, St. Gallen

Grundlach/Horst (2007): <http://www.Innovationen-machen.de/>

Gryskiewicz S. (1988): Trial by Fire in an Industrial setting, pp.205

Gutenberg (1957): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, pp.5

Hauschildt/Salomo (2011): Innovation Management, pp.107-108, pp.125-148

Hauschildt/Chakrabarti (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement, Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle, pp.378-388

HMP Beratungs GmbH. (2010): Studienpräsentation Report “Unified Communication Trends 2010”, <http://www.hmp.co.at/>

Hughes G. D. / Chafin D. C. (1996): „Turning New Product Development into a Continuous Learning Process”, in: Journal of Product Innovation Management, Jg. 13, pp.89-104.

Johannessen, Olsen B., and Lumpkin G.T. (2001): Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? “European Journal of Innovation Management” pp.20-31

Kallen H.M. (1973): Innovation Aufl. NewYork, pp.450

Keinz/Prügl (2008): <http://www.isaa-methode.blogspot.com/>

Kuckartz U. (2008): Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden, pp.27

McGrath (1993): „The Phase Review Process“, „Implementation of Design to Profit in a Complex and Dynamic Business Context.“, <http://herkules.oulu.fi>

Maidique (1980): Entrepreneurs, Champions and Technological Innovations, pp.125, pp.174-188

Mayring Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken 5. überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.

Oslo Manual 3rd edition (2005): Guidelines for collecting and interpreting Innovation data, pp.46-50

Piatier (1984): Barriers of Innovation, London, pp.109

Reichwald / Piller (2006): Interaktive Wertschöpfung, 2. Auflage, pp.99

T1 Town (2008): “Overview of Unified Communication”, www.t1town.com

Witte (1973): Organistaion für Innovationsentscheidungen, Göttingen

8 Appendix

Annex A: Interview Guide/ Internal Participants

Duration: 20-30 minutes

Type of questions:

- Good/bad...output
- Examples from the interviewee
- Open questions → Why, How,..
- Examples from interview partner

Empirical basic questions within NXO:

- How is the current process working?
- What do you think: Is there a need for innovations?
- Who is responsible for innovations? (How many people, Which departments?...)
- What are the main sources of innovations within NXO
- Which kind of sources could be interesting for NextiraOne? (Analog markets?)
- How many innovations per year?
- Who has to support innovations within NXO? (acceptance & cooperation)

Entry: I need your personal aspects and your opinion!

Topic 1: Experience & Knowhow of the Innovation Manager

- Knowledge of the Manager? (Education, background...)
- Department?
- Length of experience in the existing job position
- How would you define an innovation?

Topic 2: Kind of sources & financials

- Source of the innovation / internal, external, who?
- Which type of sources could there be for NXO?
 - ☐ Consumer (final user, end-customer)
 - ☐ Customers (B2B)
 - ☐ Employees (Jam-sessions, workshops...)
 - ☐ Suppliers
 - ☐ Market specialists

- ☐ Networking
- ☐ Online community
- ☐
- Rate the importance of the sources (1-10) of innovation
- Is there a budget confirmed for innovations or new product development?
- Size of the internal budget for innovations?
 - ☐ 5.000 – 10.000€
 - ☐ 10.000 – 25.000€
 - ☐ 25.000 – 100.000€
 - ☐ 100.000€ <
- How many innovation-ideas per year? – and which type (product, service, process or organizational)
 - ☐ 1 - 2
 - ☐ 3 - 5
 - ☐ 6 - 9
 - ☐ 10 <
- How many innovation-released per year? – and which type (product, service, process or organizational)
 - ☐ 1 - 2
 - ☐ 3 - 5
 - ☐ 6 - 9
 - ☐ 10 <

Topic 3: Innovation management - execution

- Which departments are innovative?
- What do you think are the “key-departments” to be more innovative?
- Who supports/promote innovation management in your company?
- Manpower within the company for creating and finding innovations:
 - ☐ 1
 - ☐ 2 - 3
 - ☐ 3 - 4
 - ☐ 5 <

Topic 4: Acceptance and support of the company

- What are the main KPI's to measure the success?
- Measures outcome of the innovation management?
- Is it possible to measure the outcome of new innovations in Euros within an specific timeframe (example below per year)?
- Is there internal resistance against innovations?
- Which departments and key persons are promoters for innovations within NXO?

Last question:

- Must's and Pitfalls in Innovation Management

Annex B: Interview Guide / External Participants

Duration: 20-30 minutes

Type of questions:

- Good/bad...output
- Examples from the interviewee
- Open questions → Why, How
- Examples from interview partner

Empirical basic questions:

- How works innovation management in other companies? (musts & pitfalls)
- Which types of source is the most effective one?
- How to get acceptance and cooperation for developing new creative ideas?
- What is the formula of success and failure for new innovations?
- What are the main KPI's to measure the success of an innovation?
- How big is the manpower for the topic innovation?
- Where is the main focus: on product, service, process or organizational innovations?

Entry: I need your personal aspects and your opinion!

Topic 1: Experience & Knowhow of the Innovation Manager

- Which industry you working for?
- Length of experience in the specific field of Innovation Management (or business development
- Knowledge of the Manager? (Education, background...)
- Size and hierarchical location of the „innovation department“? (Decentralized structure?, most important people, employees,...)
- Personal driver and affinity to the topic of innovation?
- How would you define the topic of innovation! How do you see innovation within your company?

Topic 2: Kind of sources & financials

- Source of the innovation / internal, external, who?
- Type of sources
 - ☐ Consumer (final user, end-customer)
 - ☐ Customers (B2B)
 - ☐ Employees (Jam-sessions, workshops...)
 - ☐ Suppliers
 - ☐ Market specialists
 - ☐ Networking
 - ☐ Online community
 - ☐
- Rate the importance of the sources (1-10) of innovation
- Is there a budget confirmed for innovations?
- Size of the internal budget for innovations?
 - ☐ 5.000 – 10.000€
 - ☐ 10.000 – 25.000€
 - ☐ 25.000 – 100.000€
 - ☐ 100.000€ <
- How many innovation-ideas per year? – and which type (product, service, process or organizational) – OR % from 100
 - ☐ 1 - 2
 - ☐ 3 - 5
 - ☐ 6 - 9
 - ☐ 10 <
- How many innovation-released per year? – and which type (product, service, process or organizational) –OR % to.....
 - ☐ 1 - 2
 - ☐ 3 - 5
 - ☐ 6 - 9
 - ☐ 10 <

C) Topic 3: Innovation management - execution

- How do manage the search for innovations
- What method do you use for the search?
- Average time to market
- What are the “key-departments” you working with? (centralized or decentralized?)
- Who supports/promote innovation management in your company?
- Manpower within the company for creating and finding innovations:
 - ☐ 1
 - ☐ 2 - 3
 - ☐ 3 - 4
 - ☐ 5 <

D) Topic 4: Acceptance and support of the company

- What are the main KPI's to measure the success?
- Measures outcome of the innovation management?
- Is it possible to measure the outcome of new innovations in Euros within a specific timeframe (example below per year)?
 - ☐ > 25.000€
 - ☐ 25.000 – 100.000€
 - ☐ 100.000€ - 250.000€
 - ☐ 250.000€ <
- Is there internal resistance against innovations?
- Which departments and key persons are promoters for innovations?

Last question:

- Must's and Pitfalls in Innovation Management

Annex C: Analysis Table for the Interview Content

External participants					
Statement	I01	I02	I03	I04	I05
Experiance & KnowHow of the Innovation Manager					
length of experiance in years	8	11	20	14	12
Innovation in product (1), process (2), organizational (3) or marketing innvoation (4),	1	1, 2, 3, 4	1, 2	1, 4	1, 2
Kind of sources & financials					
Innovative ideas compared to Realized innovations	100 auf 1	?	50%	60 auf 15	10 auf 2
Size of the budget / or time budget	Time budget just do it...	high budget	per project	500k<	time-budget & fun
What kind of sources (1) employees, (2) sales dep., (3) customers, (4) suppliers, (5) online community, (6), social media (7), individuals (8)	1-8	1, 3, 4, 6	1, 3	1, 3, 5	1-8
stage gate process - model	yes	yes	no	yes special type	yes
social media aproach	yes	yes	no	yes	yes
Innovation management - execution					
zentralized Innovation Managment	no	yes	no	yes	yes but with different topic
Innovation happens in different departments and uncoordinated	x		business development		x
Manpower for the topic of innovation	virtual	200 pax (R&D)	15 pax (R&D)	25 pax	1 pax
What are the key departments?	PM, Service and GM	R&D, PM	PM & every employee	GM	GM, want to have
Acceptance and support of the company					
Support of the Top Management	yes	yes	yes	yes	yes
What are the KPI's	revenue/ margin	customer feedback, employees feedback, margin	revenue, customer feedback	revenue/ margin/ marketshare	efficiency
Time to market	?	max. 3-6 months if longer out of race	3-4 months	up to 1,5 years	short to long term

NextiraOne participants				
Statement	I06	I07	I08	I09
Experiance & KnowHow of the Innovation Manager				
length of experiance in years	16	12	7	12
Innovation in product (1), process (2), organizational (3) or marketing innvoation (4),	1, 2, 4	1,2	1, 2	1,2
Kind of sources & financials				
Innovative ideas compared to Realized innovations	100/30 over all	100/10 only PM	100/10	100/50
Size of the budget / or time budget	no	8.000€ since 2011	no	No
What kind of sources (1) employees, (2) sales dep., (3) customers, (4) suppliers, (5) online community, (6), social media (7), individuals (8)	4	4	4	1,3,4
stage gate process - model	no	no	no	No
social media aproach	no	no	no	Wish
special process	individual	individual	individual	recurrent process
Innovation management - execution				
zentralized Innovation Managment	wish	?	wish	Wish
Innovation happens in different departments and uncoordinated	x	x	x	x (mainly in Vbg.)
Manpower for the topic of innovation	time partial	virtual	time part	Virtual
What are the key departments?				
Acceptance and support of the company				
Support of the Top Management	x	x	x	X
What are the KPI's	revenue/ margin	revenue/ margin	revenue/ margin	feedback , margin
Rate the innovativeness of NXO employees (1 to 5)	1	2	1	1
Time to market	?	?	?	on demant, depends on

Annex D: Translation of the Interview Content

1 Experience, Knowhow and General Conditions			
	Statement	conclusion	translation
1 What is the prerequisite in terms of the experience and knowhow for a successful innovation manager!			
	Es hilft einem sehr viel wenn man schon länger im Unternehmen ist, du kennst die richtigen Ansprechpersonen und du kannst genau sagen welches Produkt zur Firmen Strategie passt		The length of experience is very important
	Viele unterschiedliche Abteilungen		A lot of different departments
2 How do you define the topic of innovation?			
I02/4	Also Innovation ist für mich etwas, was noch nicht da ist, oder was nicht Alltägliches, was eine absolute Neuerung darstellt,	radical	"Innovation is something new what never been on the market before – it's a absolute new product"
I05/10	Innovation ist das Erkennen von Möglichkeiten und diese bestehende Situationen zu verbessern, zu verändern.	incremental	Innovation ist o recognize existing situations and to improve them.
I03/4	Innovation kann in einer Domäne alt sein und in der anderen neu	radical/incremental	Innovation could be in one domain new and in one domain old
I04/2	Also Innovation würde ich so definieren, dass es in der Industrie, in der ich arbeite, und in dem Produktbereich, etwas ist, was neu für den Konsumenten ist.	radical	An Innovation is something new

2 Innovation approaches in your company

3 What is the organizational structure for innovations?

I02/295	die Innovationen direkt aus dem Innovation Management Bereich in Zusammenarbeit mit dem Product Management und aus der Marketing-Search-Ecke.	Es gibt ein zentrales Innovationsmanagement welches stark mit den div. Abteilungen zusammenarbeitet	There is a centralized Innovations Manager with a good communication across the organization
I01/430	Wir haben eine Innovation Director, die XX in der Gruppe sitzen - Wir sind gerade dabei Innovationscoaches einzuführen	Es gibt einen Innovation Manager mit den Konzept von Innovation Coaches	There is one Innovations Manager with the concept of Innovations Coaches
I03/130	Wir haben derzeit noch keinen Innovation Manager...noch nicht. Das ist derzeit Teil des Produktmanagements.	Kein Innovation Management derzeit - Teil des PM	At this time there is no IM but it's still under construction- at this time it's part of the PM
I03	Wir haben einen extrem ausgeklügelten PDP, Project Development Process, das ist sehr genau strukturiert, ist ganz genau kommuniziert, das ist sozusagen der Hauptprozess in unserem Unternehmen	Definierter PDP	Defined product development process which is well known across the org.

4 Which type of sources for innovations are the most effective one in other organizations?

I02/99	Die wichtigste Quelle ist definitiv der Endkunde		The most important source are the customer
I02/122	Innovation spielt sich im Prinzip von unten nach oben ab. Das heißt, im Endeffekt ist eine der treibenden Kräfte der Innovation der Kunde auf der einen Seite, auf der zweiten Seite sogar Partner oder sogar Konkurrenten.	Innovation erfolgt nach dem von unten nach oben Prinzip und startet beim Kunden bzw. auch bei der Konkurrenz	Innovation happened according to the bottom-up principle and starts with the customer or with the competition
I01/170	Medienrecherchen, Studien, die man so bekommt auf der einen Seite, was ich konkret auch mache, sind interne Kreativitätsworkshops,		We are doing dedicated creative workshops within the organization
I01/140	Customer Journey, wo man zum Kunden hinfährt, ihn zu Hause besucht und zu Hause schaut, wie lebt er, was tut er, und versucht, ihn zu Hause zu beobachten.		A very important source is the customer who will be squired during his daily processes
I03/32	jetzt gehen wir in Richtung Analyse des Geschäftsprozesses der Kunden und schauen uns an, wie man die Produktivität steigern kann		We are looking exactly to the processes of the customers and help them to be more productive
I04/35	sind so Workshops, da haben so acht bis zwölf Personen zusammen, zu einem gewissen Thema,		We are doing workshops with up to 12 people to a dedicated topic
I04/65	Das sind die Marktforscher bei uns, da gibt's eine ganze Gruppe an Marktforschern,		We still have some market researcher in our organization

3 Innovation Management execution			
	Statement	conclusion	translation
5 How is the process for the topic of innovation?			
I03/110	Wir sind gerade dabei Prozesse zu erstellen den im Endeffekt bräuchten wir eine zentrale Stelle die den Prozess überwacht.		We currently create the processes cause at the end we need a centralized position which monitors those processes
I02/156-160	es gibt, der Prozess generell für eine Innovation ist immer sehr ähnlich. Wenn Kunden Innovationen bringen, geht das immer dieselben Kanäle entlang, wird immer gleich bewertet - Es ist ein stage gate in Wirklichkeit	→table Annex C	
I01/367	Das ist ein stage gate, genau, ja. Aber nicht so, sondern zylindermäßig, also du musst nur durch. Qualitätschecks legst du ein um dein Geld für das Projekt zu bekommen.	→table Annex C	
I01/240	es entstehen viele Ideen, es entstehen viele, aber zu einem großen Teil eben unstrukturiert. Weil irgendwer irgendeine Idee hat, das alles ist aber sehr unstrukturiert."		There are a lot of ideas from employees but it is very unstructured and uncovered
I04/32	Bei uns wurde schon vor ca. 4 Jahren erfolgreich ein innovations process eingeführt und der besteht und der ist dreiteilig.		There is just a Innovation Process divided into three steps
I05/104	Das ist abhängig von der Aufgabstellung. Ich habe aber keinen speziellen Ablauf an den ich mich halte, das ist eher intuitiv, das beurteile ich mit meiner langjährigen Erfahrung von Fall zu Fall.	→table Annex C	
I07/15	What we do not have, is a specific, dedicated head count, like an innovation manager or business developing manager, just looking out for these kinds of new products and new ways to do something, so it's really up to each and every employee and the product management.		No specific headcount for innovation management – it's done with no mission from the top
I08/81	jeder kocht sein Süppchen, ich sag jetzt mal, jeder hat jetzt seine Produkte oder seinen Bereich für den er zuständig ist,	Each employee and department cooks his own innovative soup and has their own products	It's decentralized and each location and department makes independent things
I09/222	„wir schau über den Tellerrand und schauen, was könnten eigentlich unsere Kunden brauchen,		We are looking out of the border and recognize what our customers really want
I09/228	Also ich sehe das im Endeffekt als wesentlicher Teil, dass man eine zentrale Stelle hat, die das entwickelt. Wir haben momentan so etwas nicht einmal in unseren Kernlösungen	Man sollte eine zentrale Stelle einführen – derzeit funktioniert nicht einmal bei den Kernlösungen	Not centralized within. org– dedicated problems with the own existing solutions

I06/90	Man müsste Innovationen richtig, professionell angehen in meinen Augen, das heißt, nicht nur in unserem Fall jetzt reagieren, sondern mittels einer zentralen Stelle die sich auch um Marktforschung und Marktumfragen kümmert,		You have to execute the innovation process very professional. It is needed to act instead of only reacting. This could happen via a dedicated central responsible person
6 What are the main KPI's to measure the success of an innovation?			
I01/350	Eindeutig nur an den Umsätzen – Das Geld zählt.	revenue	→table Annex C
I02/219	das natürlich auch an den Umsätzen gemessen aber auch an Dingen wie Marketshare, der Kundenzufriedenheit und das feedback von unseren Vertriebspartnern	Revenue/customer satisfaction/market share	→table Annex C
I03/165	wir hätten gern, dass es aufgrund der Zahlen gemacht wird, aufgrund eines Gewinns oder des Umsatzes, wir haben auch überall Businesspläne dahinter, aber es ist sicherlich nicht immer so. Sehr oft ist das auch aufgrund einer, wir machen sehr viele Dinge einfach deshalb, weil wir sie klasse finden.	Satisfaction of employees	→table Annex C
I04/320	einerseits natürlich Umsatz, ist klar, andererseits ist es bei uns, wird alles in Marktanteil gemessen. Und also Umsatz, die großen (...) sind eben der Umsatz, das ist klar, Marktanteil und das dritte ist der profit	Revenue/market share/profit	→table Annex C
I05/273	die wir nicht wirklich quantitativ, da gibt's einfach nur Feedback, so dass ich subjektiv oder objekti, hat es eine Verbesserung für Sie gebracht,	feedback of employees	→table Annex C
7 Is there a need for an innovation process within NextiraOne Austria?			
I07/99	Up to now, I mean, it's not the point that you say, okay, there is this one innovative service from NextiraOne that's really the different shade to everything that is on the market. It's not the case		
I08/152	Also es ist, es sollte zentral gesteuert sein in Wien, es gibt aber immer wieder Bereiche, wie wir sie kennen, die aufgrund der Anforderungen mit lokalen Partnern zusammenarbeiten und dadurch auch Lösungen haben, die wir nicht kennen		The process for Innovations should be controlled centralized to share solutions
I09/58	Wo wir an unsere Grenzen kommen, ist natürlich genau das, dass wir immer noch so herstellergetrieben agieren		We are currently acting as a suppliers driven company

4 Acceptance and support of the company			
	Statement	conclusion	translation
9 Who supports innovations in your organization?			
I01/386	Top down, ganz exklusiv. Unser Vorstand, den wir jetzt haben, will das auch so.	top down	→table Annex C
I01/247	Innovation funktioniert eigentlich ausschließlich über Netzwerk bei uns im Haus. Du musst die Leute kennen, du musst die Produktmanager kennen, du musst die treibende Kraft kennen,		→table Annex C
I01/311	Dann ist es vielleicht das Produkt, was ich am Markt positioniere, da geht's vielleicht um Optimierung, um Verbesserung, dann muss man bei der Haustür der Technik vorbei.		→table Annex C
I02/173	Genau R&D und das Produkt Management		→table Annex C
I03/227, 149	Unser technischer Geschäftsführer, Produktmanagement		→table Annex C
I04/153	Das geht eigentlich von der Konzernzentrale aus – Die Geschäftsleitung steht voll hinter dem Thema Innovation		The topic of innovation is triggered by the general management board and fully supports the theme
I05/76	Also im (...) es zu verbessern, ist sicher bis zu einem gewissen Grad der Einkauf und die Technik das sind quasi befreundete Abteilungen mit ähnlichen		→table Annex C
I09/262	Also Promoter sind sicherlich meines Erachtens Marketing, der Vertrieb ist Promoter, auch gewisse Leute aus der Operations-Ecke, da gibt's auch ein paar, die wirklich über den Tellerrand rausschauen. Aber das ist nur punktuell.		Certainly I think promoters are the marketing, the sales and the operations department – there are a few people who look really over the boarder of standard solutions. But these people are very rare in within NextiraOne
10 How innovative are the employees of NextiraOne?			
I06/70	Ich glaube aber, dass da noch irrsinniges Potential brach liegt, weil das, was ich am Anfang gemeint hab, man muss aktiv agieren und nicht reaktiv. Ich glaub, dass wir noch viel zu sehr in dieser Reaktivschiene sind und erst reagieren, wenn es andere vielleicht auch schon tun bzw.		I think there is a huge potential which is uncovered and you only have to activate it
I08/72	... meiner Meinung nach sind die Mitarbeiter bei uns im Unternehmen gute oder sehr gute Ideengeber.	.	... In my opinion, the employees at our company give good or very good ideas

I09/84	dass wir eigentlich das immer so ein bisschen in mini Workshops im Team beraten, also ganz speziell auf der Presales-Seite mit einem Team und dann plötzlich entsteht so eine Dynamik, da sucht jeder, und dann, das diskutiert man am Abend und in der Früh hat man schon ein paar Vorschläge.		We just make mini workshops with the whole team. If we have no result for a problem then it could be that on the next morning a team member has a solution because he thought during his sparetime
--------	---	--	--

5 What should you do and what to avoid when managing innovations?			
	Statement	conclusion	Translation
11 What are <i>MUST DO's</i> and <i>PITFALL's</i> of Innovation Management in your company?			
I02/300	Generell aufpassen, alle politischen Parteien einzubeziehen, die für diese Dinge ausschlaggebend sind, und um das durchzubringen.	DO	In general you must involve all political parties to make innovations happen
I03/253	Also unbedingt neugierig sein und aus der Domäne hinausschauen	DO	It is necessary to be inquisitively and to look out of the domain
I03/260	wenn du einem Mitarbeiter Geld für eine Innovation gibst, dass er es nach einem Jahr mit Gewinn zurückzahlt.	DONT	If you give an employee a budget for an innovation and arrogate the profit of the innovation after a year
I03/263	Also Innovation ist Risiko, Innovation braucht Zeit und Freiraum, geistigen Freiraum. Unter Druck kann man keine Erfindung machen.		"...an innovation is a risk and needs time, freedom and creativity. Under pressure you can't do an innovation
I01/490	Die macht einen, meiner Meinung nach, ganz, ganz einfachen Fehler. Sie arbeitet ausschließlich auf Englisch. Das ist deswegen ein Fehler, weil die Telekom, weil die A1-Telekom Austria hat nicht Arbeitssprache Englisch.	Don't	Our innovation manager makes the mistake that he works in English which is not the company's common language
I02/340	...man muss nur aufpassen, mit nicht zu viel Euphorie dran zu gehen und dann nur mehr innovativ zu sein,	DONT	"...take care of it: don't be too enthusiastic in terms of producing a mass of innovations
I02/342	Innovation Zeit und die bekommt man oft nicht.	Dont	Innovation takes time but sometimes you didn't get it
I05/349	Vieles, was innovativ ist, wird als solches nicht erkannt, weil die Mitarbeiter oft nicht sehen, was alles damit verbunden ist.	DONT	Much that is innovative is not recognized as such because the employees often do not see what all it entails
12 Is there any internal resistance against innovations in our company?			
I02/300	Generell aufpassen, alle politischen Parteien einzubeziehen, die für diese Dinge ausschlaggebend sind, und um das durchzubringen.		In general you have to involve all political parties within your company which are responsible for a successful finalization of the innovation project

107/222	I mean, we are having a lot of resistance, a lot, we have some really resistant people but they are coming from all kind of areas, it's not like you say, only operations, only sales, it's both of them.		
---------	---	--	--

Annex E: Interviews 1-9

Interview 1

X: 99% ist es ja Arbeit, und 1% ist es ja wirklich nur die Idee, zu glauben, wenn du eine gute Idee hast, bist du schon erfolgreich. Wenn ich eine gute Produktidee habe, dann ist es ja noch lang keine Innovation. Da ist es eine neue Produktidee. Es geht auch um den Markterfolg, das heißt, wenn, bei der Innovation geht's mir drum, ganzheitlich etwas aufzuschauen [?]. Wir machen zum Beispiel, als Beispiel bei uns ganz klar, wir sagen, wir gehen mit der XXXXXXXXX in den Gesundheitsmarkt hinein. Und, und ist das Ganze für uns jetzt eine Innovation, gute Frage? Weil für uns ist es neu. Wir haben keine konkrete, uns fehlt halt die Erfahrung in dem Feld, einzelne Produkte haben wir, aber es ist dann eine gute Innovation gewesen, wenn wir sagen, wir haben's geschafft, ein neues Geschäftsfeld zu erobern. Diese Innovation geht für mich Hand in Hand mit Business Development. Sonst ist es einfach nur Kreativität. Oder eine Invention, eine Idee, Ideegenerierung. Aber zu einer Innovation gehört mehr. Es gehört dazu das Gesamtheitliche, und das ist das Schöne, dass man das im Studium lernt, die gesamte Kette dazu, von der, von der, wie wird man kreativ, sources of Innovation, (...), ISAA und Videos und wie das Ganze heißt, und erstelle, aber auch zum Schluss, Controlling of Innovation, Marketing und Innovation, ja.

I: Wie lebt's ihr das bei euch in der XXXXX? Schaut's ihr wirklich jetzt, dass ihr eine Innovation, ein neues Geschäftsfeld eröffnet oder schaut's ihr auch, dass ihr Innovationen in bestehende Produkte hineinbringt? Oder Produkte oder Prozesse oder

X: Genau. Wenn wir jetzt gedanklich zurückgehen, welche großen Innovationen hat die Firma eigentlich am Markt gebracht für uns. Ich finde, dass wenn man sich die Telekom anschaut, war auch die (...) Innovation, weil wir neu in das Thema hineingegangen sind, Fernsehen, Fernsehen, wenn du gefragt hättest vor ein paar Jahren, mit was assoziieren Sie die XXXXXXXXX, hätt kaum einer Fernsehen geantwortet. Heute würden schon ein paar sagen, ach ja, Fernsehen, aon TV. Das ist für uns eine Innovation eigentlich, weil, weil das Geschäftsfeld funktioniert. Wir haben ein Team, wir arbeiten dran. Das heißt, man hat wirklich begonnen von der Pike bis zur Umsetzung. Ist jetzt wirklich neuartig, im Sinne von, Fernsehen gab es vorher schon. Okay, das ist IP-TV, ja, okay, da gibt's eine Videothek, es gibt ein paar Zusatzfeatures, aber aus unserer Sicht, in unserer kleinen Welt, der Telekom, find ich, war das durchaus eine, eine Innovation. Wenn ich jetzt die Mobilcom anschau, also die A1-Welt, meiner Meinung nach war die A1-Welt teil..., in vielen Ecken weniger innovativ, weil wir partizipiert haben von den Samsungs und Blackberrys dieser Welt, die haben Produktinnovationen gemacht, die wir halt genutzt haben; der Kunde assoziiert im Mobilfunkmarkt Innovationen mit der Hardware, die aber wer anderer liefert. Was ist wirklich unser Beitrag an der ganzen Stelle, wer kriegt einen sexy Tarif, wer vielleicht irgendwelche Applikationen, die wir oben on top setzen,

I: Das ist der Service eigentlich dahinter?

X: Service dahinter, genau. Sind das wirklich Innovationen? Müsst ich nachdenken, welche, ob da wirklich eine dabei war, wo man sagt, Tele..., Navi ist aber durchaus schon ein Thema, wo man sagt, da hab ich schon ziemlich viel Geld damit verdient. Das war schon ganz gut.

41 **I: Okay.**

42 X: Ja, wenn wir eine App richtig kommerzialisiert haben, also wirklich Innovation von uns, naja,
43 den Provider den Anbieter, in dem Fall war's die Firma (...), das war eine Navi-Applikation, da hast du
44 sie, bring sie mir auf den Markt, wir waren der Vermarkter, wir waren jetzt nicht die Erfinder, wir waren
45 nicht der, die gesagt haben, ich leg meine Hand an beim Kunden am Puls und schau nach, was der
46 für eine braucht und gestalte dementsprechend eine Applikation. Da war eine fix fertige Applikation
47 da, die ich kommerzialisiert habe. Also da haben wir einzelne Elemente vielleicht von der
48 Herstellungskette bedient. Vermarktung, billig usw. Wir haben nicht ein (...)Projekt, das haben wir
49 alles nicht gemacht. Fragebogen kommen auch nicht.

50 **I: Was ihr ja nicht macht, ist, also, Bezug nehmend jetzt auf Innovationen, ihr produziert ja**
51 **keine Produkte, Produkte jetzt in Form von Hardware, sondern nur die, das Service und den**
52 **Prozess dahinter, sehe ich das richtig?**

53 X: Ja und nein. Ich mein, Produkte, wenn du sagst, ist Produkt immer eine Hardware, sag ich
54 nein. Das würd ich anders definieren. Produkt ist für mich ein, zu einem Produkt gehört ein Baustein,
55 da gehört vielleicht eine Hardware dazu, da gehört aber auch ein Service dazu. Das ist ganz
56 unterschiedlich, wenn ich jetzt aon-TV anschau, ist das Produkt aon-TV. Das besteht eben aus
57 einem Router, einem Modem, einer aon-TV-Box, besteht aber auch aus einem (...) Prozess usw. Es
58 gehört mehr zu einem Produkt dazu. Wir machen das, was wir gut können, wir sind keine Hardware-
59 Bauer, das stimmt. Wir nehmen also die Hardware vom Markt und geben dazu rundherum die ganzen
60 Features, Funktionen, Services, die wir brauchen, um daraus dann ein Produkt zu formen. Aon-TV ist
61 für mich als Ganzes ein Produkt. Das Produkt ist nicht die aon-TV-Box, weil das ist nur das Kasterl,
62 mit dem kannst du alleine nicht (...). Wenn ich sage, ich kündige aon-TV und behalt mir dieses
63 Kasterl, hast du nichts davon, das funktioniert nicht.

64 **I: Wenn du jetzt aon-TV ansprichst, wie, ist es so, dass die Box von euch in Auftrag**
65 **gegeben worden ist oder hat sie sie schon am Markt gegeben und ihr habt sie einfach**
66 **gesucht?**

67 X: Ja, irgendwas dazwischen. Es gab schon was, und du schneidest es auf den Kunden zu und
68 gestaltest sie mit. Wir machen das jetzt für den Gesundheitsmarkt, deswegen würd ich sagen, unsere
69 ganze Abteilung empfinde ich als Innovation. So wie wir am Ende des Tages gemäß unseren
70 Business (...) erfolgreich sind. Dann sind wir als ganze Abteilung eine Innovation. Nicht ich jetzt
71 speziell mit meinen Projekten, meinen Produkten, nicht die Kollegin, der Kollege usw., sondern das
72 Ganze ist eine Innovation, das ineinander gehen soll, eine Kaskade, die aneinanderpassen und jedes
73 Bauteil, jeder baut halt so irgendwas vom Baustein zusammen. Wir machen es so, dass wir Hardware
74 nehmen, teilweise passen wir es an uns an, ich lass neue (...) drauf spielen, wenn ich sag, gefällt mir
75 nicht so, wie das ist, teilweise da muss man noch branden, Logo drauf, ganz unterschiedlich. Das
76 heißt, (...) die Gesamt(...) rauskommen ist (...) für mich passend, dass ich ein Produkt draus bauen
77 kann, und so ist unser Zugang dann.

78 **I: Ist das nur in deiner Abteilung so oder sind mehrere Abteilungen bei euch quasi**
79 **innovativ, also im Haus jetzt? Wie ist das jetzt fokussiert? Nur auf den Bereich, wo du jetzt bist**
80 **oder gibt's da jetzt viele Abteilungen, die kreativ sind oder ist das ganze Haus innovativ zum**
81 **Beispiel?**

X: Ganz, ganz unterschiedlich. Wenn du jetzt wen bei uns im Haus fragst, was verstehst du unter Innovation, wirst wahrscheinlich bei uns im Haus, zehn, fünfzehn, je nachdem, wie viele Leute du fragst, genau so viele Meinungen wirst du finden, was Innovation ist. Der Zugang ist ganz unterschiedlich. Ich würd sagen, unser Prozess schaut so aus, dass wir, bei Tag beginnend, ich komm aus der Group, beginnen, Arbeitsleiter und die ganzen Vorstände geben eine gewisse Strategie vor, wo sie sagen, das sind bei uns die heißen Felder, auf die setzen wir, da gibt's eine Liste, heuer sind's zehn Felder, und, eine Liste mit zehn Feldern. Und wenn du was erreichen willst, dann musst du einen von diesen zehn, musst du in diesem Feld, musst du eines dieser Felder sein. Wir sind eines dieser Felder von den zehn. Und, das heißt, wir haben, es gibt da den Auftrag, wir setzen auf dieses Themenfeld. Und in dem Themenfeld geht's jetzt drum, Produkte zu konzipieren. Das heißt, wie ist jetzt der Zugang, wie steht das Management, Top-Management gibt eine Strategie vor, was sind Felder, an die wir glauben, wie sie das herleiten, sind vielleicht Marktzahlen, sind vielleicht Trends, die sie erkennen, sind, was auch immer es dann genau ist, wie sie es herleiten; die geben vor, wir glauben an diese Felder, geben diese Felder nachher in Auftrag in den Linien, die dann die ganze Umsetzung machen.

I: Ist das jährlich oder ist das

X: Jährlich.

I: Jährlich, könnten jährlich andere Ziele sein?

X: Ich mein, wir werden nächstes Jahr wieder auf dem Feld drauf sein, weil wir das nicht unbedingt sind, die jedes Jahr (...) aus dem Marketing (...) kriege, das braucht ein bisserl eine Zeit, ja, aber, auch Blackberry ist zum Beispiel ein anderes Feld bei uns, ja.

I: Wie viele Felder haben Sie da so im Jahr? Das sind immer zehn?

X: Es sind nicht immer zehn. Dieses Jahr sind es zehn.

I: Dieses Jahr sind es zehn. Und was war mit dem Vorjahr? Hast du da Erfahrung?

X: Voriges Jahr, voriges Jahr war ein schwieriges Jahr, weil da der Verge war. Ja, schwer zum Sagen. Zu alten Zeiten hatten wir, glaube ich, sieben Felder oder so.

I: Sieben Felder.

X: Ja, sieben bis zehn, vielleicht sieben bis zwölf Felder sind das, ja, an die wir glauben, wo man dann reingeht und sagt, auf das setze ich, ja. Das ist ganz unterschiedlich.

I: Das heißt, Anfang des Jahres wird das definiert

X: Genau.

I: Und dann sollten sich eure Abteilungen nur mit dem beschäftigen dort

X: Nicht nur mit dem, aber

I: kreative Ideen einzubringen

X: Das Problem sind die Ressourcen. Es wird immer irgendwelche destruktiven Themen geben, (...), was tut man da mit der, man kann auch sagen, das kippe ich, ja, weil ich hab meine Felder gefunden, auf die setze ich, die sind vorgegeben vom Management oder man sagt, ich suche mir genau auf diesen Feldern die Ideen. Und das müssen nicht zwingend Produktfelder sein, so wie Health; ein anderes Feld bei uns ist zum Beispiel, dass wir, wir haben, als Beispiel, ich mein, das ist kein Geheimnis, in Wien sind wir unterdurchschnittlich schwach. Also schwach jetzt in dem Sinn, wenn wir, XXX als Marke hat, hat in Österreich einen gewissen Marktanteil, ja, das sind 43% oder so,

- 123 **I: Ist nicht hoch**
- 124 X: Tendenziell niedriger, wir sind in Wien unterhalb der 43. Und der Auftrag ist: Wien anheben.
- 125 Das ist ein Auftrag, ja, das heißt, der Felder.
- 126 **I: Eines der Felder?**
- 127 X: Genau, ist Wien anheben. Markt, (...) Wien erhöhen. Das ist auch okay, das ist kein Produkt,
- 128 sondern was muss ich tun, damit ich da vorankomme? Man kann mehr Werbung machen in Wien, ich
- 129 könnte mir spezielle Tarife überlegen für Wien, was auch immer es dann ist. Aber das ist der Auftrag,
- 130 der dann rauskommt.
- 131 **I: Interessant. Das ist mal der Auftrag. Ihr bekommt am Anfang des Jahres einen Auftrag,**
- 132 **wie schaut es dann aus, wie versucht ihr das dann zu lösen? Wo versucht ihr die Ideen euch**
- 133 **herzuholen und wie, also diese sources of innovations, die klassischen, und wie löst ihr das**
- 134 **intern, jetzt nicht das jetzt, was wir auf der Uni gelernt haben, sondern wie ist das wirklich in**
- 135 **der Praxis?**
- 136 X: Ganz unterschiedlich. Weil wir haben ja, wir haben ja kein Set. Das war so eine Idee, die ich
- 137 der Firma vorgeschlagen habe, wir werden jetzt ein Set bauen. Wir haben auch keinen
- 138 Innovationsmanager, der den Hut aufhat. Aber was, wenn es dich gibt, ein Set, wo ich sag, schau, das
- 139 ist ein Tool-Set, da hast du jemanden, der sich in dem Tool-Set bestens auskennt, der kann überall
- 140 modulativ reingehen und helfen. Das wär eine schöne Idee, wo man sagt, schau, ich bin (...) ich muss
- 141 mich selber beherrschen und ich weiß jemanden, der sie beherrschen könnte. Ich beherrsche ISAA,
- 142 ich beherrsche das, das. Man könnte da reingehen, das haben wir nicht. Sondern jeder interpretiert
- 143 den Auftrag für sich und leitet für sich daraus seine Maßnahmen, die er setzen möchte, ab.
- 144 **I: Das heißt eigentlich dezentral.**
- 145 X: Eigentlich dezentral. Es gibt kein Tool of Innovation, das haben wir nicht.
- 146 **I: Okay. Wo suchst du jetzt für deine Abteilung zum Beispiel oder in deiner Abteilung?**
- 147 **Wo suchst du jetzt Ideen?**
- 148 X: Wo suche ich Ideen? Was, was
- 149 **I: Macht ihr Workshops, interne, oder geht ihr wirklich jetzt am Markt raus, holt euch**
- 150 **Studien, oder Sonstiges oder lasst sie euch in Auftrag geben oder kriegt ihr die von wo? Also**
- 151 **diese**
- 152 X: Alles, was du jetzt gesagt hast, zusätzlich verwende ich noch das Format, das gibt es bei uns
- 153 im Haus, Customer Journey, wo man zum Kunden hinfährt, ihn zu Hause besucht und zu Hause
- 154 schaut, wie lebt er, was tut er, und versucht, ihn zu Hause zu beobachten.
- 155 **I: Okay.**
- 156 X: Also das sind so, wirklich den Kunden zu Hause, Fokusgruppen machen, solche Form hat er,
- 157 mit dem Kunden in Kontakt treten. Machen wir das ausreichend, in meiner Welt könnte man das
- 158 immer mehr machen, mit dem Kunden zu reden, den Kunden zu verstehen. Wirklich nah am Kunden
- 159 zu sein.
- 160 **I: Verstehe. Wird das auch im B2B-Bereich so gemacht? Das heißt, wenn ihr jetzt einen**
- 161 **großen Endkunden, eine große Firma, einen Endkunden habt, arbeitet ihr auch mit denen**
- 162 **gemeinsam, dass ihr wirklich hinget und denen mal zuschaut und denen auf die Finger**
- 163 **schaut (...)**

164 X: Das ist auch gleichzeitig, das ist auch gleichzeitig, also der Business-Marketing, wir
165 konzentrieren uns hier im Business Marketing, Marketing per Definition, auf die Top-1000-Kunden.
166 Alle anderen sind small Business, in der anderen Marketingabteilung, die wir haben. Und die großen
167 tausend, und die großen tausend brauchen eine spezielle Betreuung. Die muss man speziell
168 bedienen. Und da machen wir es genau so, dass wir sehr nah mit dem Kunden zusammenarbeitet.
169 Hat leider den Nachteil, dass die Telekom Austria einen extrem dicken Produktkatalog hat, weil wir
170 sehr oft extrem individuelle Lösungen gebaut hat, die man nicht geschafft hat zu multiplizieren, die
171 man nicht geschafft hat, generisch abzubilden. Ich hab daraufhin eine Telko initiiert, mit dem Frank
172 Piller, hattest du den schon, hattest schon, gell?

173 I: **Frank Piller, ja, beim (...) oh ja.**

174 X: Genau. Frank Piller, genau. Wenn man mit dem Piller einfach drüber redet, weil der (...)
175 macht (...) das bräuchten wir eigentlich nicht, das schaffen wir nicht, Mass Customization anzubieten
176 im Unternehmen, zu modernisieren. Ergebnis ist, der hält sein Projekt im Haus, das heißt
177 Modularisierung. Wie kann ich es anfangen, da mit diesen Bausteinen zu arbeiten und nicht mehr für
178 jeden eine eigene Lösung zu bauen. Das heißt, die Gefahr, oder den Fehler, den man eigentlich in der
179 Historie gemacht hat, ist, wir haben viel zu viel individuelle Lösungen gebaut, beim (...) des Kunden,
180 brauch für ihn, ganz genauso wie du es gerne hättest, den exakten Maßanzug und ich konnte diesen
181 Maßanzug aber keinem Zweiten mehr verkaufen, weil er zu exakt war, zu perfekt war. Was musst du
182 machen, du kannst sagen, okay, ich brauche ein paar Größen, die ich definiere, oder du kannst
183 sagen, ja, ganz genau ist es nicht, aber reicht halt ein 48 für einen 52-Anzug, reicht da der auch. Und
184 er (...) Und wir können es zu einem besseren Preis anbieten. Leider sind die Kunden oft verwöhnt und
185 sagen, ich hätte gern genau meinen Maßanzug zu dem und dem Preis.

186 I: **Das wollte ich nämlich gerade fragen, ist das die Gefahr von Mass Customization, dass**
187 **du einen höheren Mitbewerb (?) hast?**

188 X: Du hast vielleicht mehr Mitbewerber in den einzelnen Modulen.

189 I: **Noch mehr, ja.**

190 X: Du hast aber deine Stärke jetzt, das musst du richtig aufbauen, dass du sagst, ich kann, ich
191 biete dir an eine End-to-end-Betrachtung. Es gibt vielleicht in den einzelnen, außer es gibt mehr
192 Anbieter, die nur Hosen anbieten, die nur Sakkos anbieten, aber ich bin der einzige, der ihn samt
193 Anzug dir baut. Und ich geb dir gleich dazu eine Krawatte, die perfekt sitzt und (...). Ich muss halt
194 versuchen, dass du dann als Ganzer den Kunden abdeckst und nicht sagst, okay, es gibt viel mehr
195 Hemdenanbieter.

196 I: **Na klar, ist logisch.**

197 X: Ja. Vielleicht ist sogar der eine oder andere Hemdenanbieter günstiger. Aber mein Hemd ist
198 halt teurer, aber in Summe ist es das beste Paket.

199 I: **Fällt dir noch irgendwas ein bezüglich soft innovation, wo ihr euch kreative Ideen her**
200 **holt, um diese Marktfelder abzudecken, die du am Anfang genannt hast, diese sieben bis zwölf**
201 **Stück?**

202 X: Also, die auf der Ebene, sag ich, das ist Vorstandssache. Wie die das genau machen, weiß
203 ich ehrlich gesagt nicht.

204 I: **Nein, wie deine, die Frage ist, wie du**

- 205 X: In meinem Feld
- 206 I: **In deinem Feld versuchst zu finden. Machst du selber auch Recherche oder**
- 207 X: Ja, auch noch selber.
- 208 I: **Ja, welche Medien nützt du?**
- 209 X: Genau, also Medienrecherchen, Studien, die man so bekommt auf der einen Seite, was ich
- 210 konkret auch mache, ist wirklich Kreativitätsworkshops, und ich geh mal rein und denk einfach mal
- 211 drüber nach. Wir haben überlegt, dass wir die Methode (...), ja, der (...) hat sie wahrscheinlich
- 212 vorgestellt bei euch, oder?
- 213 I: **Ja.**
- 214 X: Ja, sollen wir solche Formate machen.
- 215 I: **Habt euch vorgestellt oder macht ihr?**
- 216 X: Wir haben sie vorgestellt, wir haben sie diskutiert, wir haben sie nicht gemacht, weil es zu
- 217 teuer war.
- 218 I: **Okay. Bei diesen Creativity-Workshops, sind da nur Leute von euch dabei? Das heißt,**
- 219 **das macht ihr in-house, die dann besprechen**
- 220 X: Nein, aber ich hol dann immer Leute von anderen Abteilungen.
- 221 I: **Okay. Also schaut schon, dass du irgendwie**
- 222 X: Andere Leute, andere Gesichter, andere Köpfe reinkrieg.
- 223 I: **(...)**
- 224 X: Genau, ja genau. Was wir zum Beispiel nicht machen, ist zum Beispiel mit dem Kunden
- 225 gemeinsam. Wobei wir unterscheiden, die XXXXXXXXXXXXX versucht jetzt gerade solche Formate zu
- 226 machen, wo man mit Kunden, mit Menschen normal vierzehn Tage sich irgendwo verbarrikadiert und
- 227 neue Konzepte ausarbeitet, dass man versucht, da die ersten Wege Richtung Ich-öffne-mich-mehr-
- 228 zum-Kunden im Bereich Source of Innovation.
- 229 I: **Richtig, genau. Also so openness of innovation, das heißt, irgendwo auf einer Plattform**
- 230 **was hinstellen, das die Leute entwickeln können bei euch, so was ist jetzt**
- 231 X: Wir sind grad dabei. Was exzellent gelungen ist, ist Facebook aufzubauen, mittlerweile von
- 232 den ganzen Telcos, die es gibt, die größte Fangemeinde, das ist ein schöner Erfolg, aber gleichzeitig
- 233 nutzen wir es eigentlich nur als CS-Kanal. Der Kunde beschwert sich, beschwer dich hier und ich helf
- 234 dir. Da nutzt es nicht, kennst du den threadless case oder so was
- 235 I: **Ja.**
- 236 X: So nützen wir es nicht. Das wäre der nächste Schritt, den man machen müsste an der Stelle,
- 237 finde ich.
- 238 I: **Sind die Bestrebungen intern bei euch, gehen die wirklich in die Richtung oder ist das**
- 239 **eine Vision jetzt einmal von dir, weil du das Studium auch eben gemacht hast, so wie ich.**
- 240 X: Wie meinst du jetzt?
- 241 I: **Dieses, so in Richtung threadless case gehen und so.**
- 242 X: Vision.
- 243 I: **Ist eine Vision.**
- 244 X: Ja. Wir haben begonnen mit Facebook, da gibt's einen eigenen Typen, (...), der das macht,
- 245 und der macht meiner Meinung nach einen super Job, aber der Kanal wird derzeit ausschließlich eben

246 verwendet für CS. Ich bediene dort Customer Service, ich bediene den Kunden, wenn er ein Problem
247 hat. Auch nach der Devise Kunden helfen Kunden. Wo ist denn hier die Lösung? Die Leute lesen es,
248 dadurch erwarten wir weniger Anrufe auf der Hotline. Ich helfe dir, ich hilf dir, auf einer Bühne von
249 vielen Menschen, die dann sehen, ah, so machen die das, ja.

250 **I: Das ist interessant, ja.**

251 X: Aber ich nutze es nicht, dass ich sage, aha, du hast ja eine Idee, möchtest du mir helfen, ich
252 hab mehrere Ideen, wie (...) Das machen wir derzeit nicht. Das wäre meiner Meinung nach der
253 nächste Schritt.

254 **I: Bezüglich Budget: Habt, gibt's innerhalb der XXXXXX ein Budget für Innovationen?**

255 X: Nicht wirklich.

256 **I: Gibt's ein Zeitbudget innerhalb der XXXXXXX, dass sie sagen, okay, zehn Prozent eurer**
257 **Zeit könnt ihr jetzt nutzen, dass ihr Workshops oder**

258 X: Du machst es einfach, das liegt bei jedem selber. Das ist, so wie ich es verstehe, ist es mein
259 Job, ich bin Produkt-, Projektmanager und ich muss mein Thema weiterentwickeln, dazu muss ich mir
260 selber einteilen, wann und wie ich das mache. Aber ich kann, wir müssen fast alles an den Marketing
261 (...) alle pauschaliert, und mache es dann, wenn du glaubst, es machen zu wollen. (...) ist meine
262 Freizeit, wenn ich es nicht mach, könnt ich auch heimgehen, auch gut.

263 **I: Punkt vier: Ich kann heimgehen.**

264 X: Ja, das wär auch okay.

265 **I: Okay. Für die ganze XXXXXXX wirst du das wahrscheinlich jetzt nicht sagen können,**
266 **interessant wär zum Beispiel für deinen Bereich, kannst du sagen, wenn du jetzt, auf der einen**
267 **Seite ist die Frage, wie viele Ideen hättet ihr und was kommt im Endeffekt raus und was wird**
268 **wirklich umgesetzt? Kannst du mir das in Zahlen nennen, in, sagen wir, zehn Ideen im Jahr und**
269 **eine kommt raus oder kannst du mir das vielleicht in Prozentsätzen sagen, dass du sagst, von**
270 **hundert Prozent Ideen werden, wird ein Prozent umgesetzt, oder dreißig oder fünfzig oder**
271 **siebzig Prozent?**

272 X: Ich glaube zu verstehen, Trichter.

273 **I: Ja genau, genau.**

274 X: Es sind Trichter. Ich glaube zu verstehen, dass man den Tag erreichen möchte, (...) die
275 Qualität des (...), des Trichters, sich anzuschauen, sehr schwierig, weil ich, viele Ideen poppen
276 nirgends auf einem Radar auf, sondern nachdem es ja keine strukturierten Trichter gibt, wo ich sage,
277 dass du da auch irgendwie alles (?) anlegen kannst, Innovation funktioniert bei uns sehr viel über
278 Netzwerk. Du musst, Innovation funktioniert eigentlich ausschließlich über Netzwerk bei uns. Du musst
279 die Leute kennen, du musst die Produktmanager kennen, du musst die treibende Kraft kennen, dass
280 du auf die zugehst, du, trinken wir, ich hätte da was. Und viele Ideen sterben auch an dieser Stelle, da
281 sagt der Produktmanager, danke, passt nicht zu mir, danke, interessiert mich nicht, danke, was ich
282 weiß. Deswegen: es gibt keine (...)punkte, mein Feld

283 **I: Du bist jetzt da draußen schon? Du bist relativ weit vorn am Trichter. Gehen wir mal ein**
284 **Stück weiter rein, ja? Sagen wir mal, der Trichter ist der Produktmanager. Wie viele Ideen, die**
285 **du dem Produktmanager sagst, das heißt, das ist ja schon weitergesponnen, das ist ja schon**

- 286 eine recht konkrete Idee dann. Wie viele Ideen werden dann wirklich aufgenommen vom
287 Produktmanager? Und der sagt dann, okay, das nehmen Sie in die Hand und setzen es um?
- 288 X: Minimal.
- 289 I: Ja. Also hundert zu zehn oder hundert zu dreißig oder ist es doch ein bisserl mehr, was
290 durchgeht? Oder ist es eher hundert zu eins?
- 291 X: Ich würd eher letzteres sagen, hundert zu eins. Es ist wirklich minimal, die dann wirklich
292 durchkommen. Es liegt ganz stark bei der Person selber, was nimmt der an, ohne es genau zu
293 wissen, aber meine Vermutung ist, die meisten, die meisten Ideen sterben schon im Vorhinein. Die
294 meisten ganz vorne sagen schon (...)
- 295 I: Das heißt, ich steh, die schauen auf ihre eigenen Ziele, ob die dadurch erreicht werden
296 durch diese Idee wahrscheinlich?
- 297 X: Ganz genau.
- 298 I: Das ist mal ein Haupt (...)
- 299 X: (...) Das ist das Ressourcenproblem. Wie viel Zeit habe ich, die ich dieser Idee widmen kann.
- 300 I: Habt ihr, (...), habt ihr wirklich so viele Ideen? Habt ihr, wie viele, auf wie viele Ideen
301 kommt man? Ich mein, es ist jetzt egal, aber wie viele Ideen werden jetzt wirklich in einer
302 Runde da diskutiert?
- 303 X: Die Frage ist mal, was für eine Idee das ist.
- 304 I: (...)
- 305 X: Genau, eine Idee, ist es jetzt eine Idee, eine neue Promokampagne, die man machen könnte
306 für, für irgendein spezielles Segment an Kunden, die man hat, also was
- 307 I: (...) es kann eine Prozessveränderung sein, es kann ein neues Produkt, es kann ein
308 neuer Service, oder eine Serviceveränderung sein
- 309 X: Genau.
- 310 I: Also alles was neu ist und dieses Bild der XXXXXXXX voranzutreiben
- 311 X: Ja. Es gibt viele Ideen, ich hab keinen Messwert, ich kann dir nicht sagen, sind es zehn, sind
312 es hundert, es entstehen viele Ideen, es entstehen viele, aber zu einem großen Teil eben
313 unstrukturiert. Weil irgendwer irgendwas eine Idee hat, aber sehr unstrukturiert. Was fehlt ist
314 irgendetwas, wo ich sage, ich fang jetzt Ideen auf, wie gesagt, es ist ein Netzwerk. So sehe es ich.
315 Das ist einfach, wir machen Innovationsmanagement über Netzwerkmanagement.
- 316 I: Das heißt, wenn du bessere Kontakte hättest höchstwahrscheinlich im Haus
- 317 X: Genau.
- 318 I: Und einen besseren Kontakt zu den
- 319 X: Bringt man viel mehr durch.
- 320 I: Bringt man viel mehr durch.
- 321 X: Genau.
- 322 I: Okay. Da kommt ein bisserl dieses, der Ursprung von der XXXXXXXX ein bisserl durch.
- 323 X: Ja, ganz stark.
- 324 I: Also Beamten
- 325 X: Ja, du musst Leute kennen, du musst Leute kennen, damit du, wenn du eine Idee hast,
326 ansetzen kannst auf eine Chance.

- 327 I: **Das heißt, ich hab da einen Punkt auch dabei, Key Departments, das heißt eigentlich**
328 **Key Departments ist definitiv zum Produktmanagement.**
- 329 X: Genau.
- 330 I: **Das heißt ohne dem funktioniert eigentlich so gut wie quasi gar nichts.**
- 331 X: Genau.
- 332 I: **Das heißt, du bist komplett abhängig auch von denen.**
- 333 X: Ja.
- 334 I: **Okay.**
- 335 X: Die für Produkte. Für Prozesse würd ich hinschreiben, Technik. (...) Technik, weil die Technik,
336 wenn es jetzt drum geht, wie wär's, wenn wir einen neuen Server aufstellen, der weiß was ich was
337 alles kann. Dann ist es vielleicht (...) Produkt, was ich am Markt positioniere, da geht's vielleicht um
338 Optimierung, um Verbesserung, dann muss man bei der Haustür der Technik vorbei.
- 339 I: **Okay. Das ist eh logisch, dass das so ist.**
- 340 X: Ja, logisch, nein, nein, weil
- 341 I: **Naja, weil ihr müsst es umsetzen, also wenn, das ist (...) umsetzen mit den Ressourcen,**
342 **die man hat, wird's auch sterben.**
- 343 X: Aber ich bitt dich wirklich, da ist ja deine Antwort besser, es wär schöner, schöner wär's, wenn
344 ich antworten würde, der Vertrieb ist einer der zentralen Treiber, weil der ja beim Kunden draußen ist,
345 weil (...)
- 346 I: **Ist er aber nicht, weil sonst hätte ich ja bei sources of innovation das genannt**
- 347 X: Genau, genau, sonst bei uns wird vielmehr intern getrieben alles, ich weiß ja eh, was der
348 Markt da draußen will, nicht der Markt sagt es mir. Das ist eine andere Sichtweise.
- 349 I: **Ist aber interessant, dass vom Vertrieb her eigentlich eher wenig kommt (...) steh da**
350 **draußen.**
- 351 X: Ist vielleicht jetzt in der letzten Zeit, in den letzten Jahren ganz massiv so, weil die, weil man
352 vielmehr versucht, die Standardprodukte, die man hat, zu vertreiben, ja, an den Mann zu bringen, man
353 hat wenig Zeit, Kunden zu entwickeln und weiterzuführen.
- 354 I: **Das heißt, man möchte, man versucht jetzt wieder, was man in den vergangenen Jahren**
355 **verloren hat oder vergessen hat in Richtung Customize Solutions. Das heißt, mehr**
356 **lösungsorientierter zu arbeiten.**
- 357 X: Ja, mehr
- 358 I: **Diese Richtung wird jetzt eingeschlagen, man versucht**
- 359 X: Man geht ganz klar die Richtung zwischen Masse, ich versuche, die Produkte, die ich habe,
360 zu kommerzialisieren, zu Geld zu machen, (...) derzeit der Trend, auch durch den (...) bedingt,
361 weniger, weniger die Schiene, lass uns neue Sachen entwickeln mit dem Kunden gemeinsam.
- 362 I: **Du hast gesagt, du bist im Prinzip eine quasi Kreativabteilung**
- 363 X: Kreativ
- 364 I: **Eigentliche kreative Abteilung, also wo du sehr viele kreative Ideen auch einbringen**
365 **kannst in den Konzern.**
- 366 X: Genau.

- 367 **I: Wie wird, wenn du jetzt eine wirklich durchbringst, eine Idee, wie wird das gemessen**
368 **am Ende des Jahres, wo einer sagt, hey cool, der Herr (...) der hat einen super Job gemacht**
369 **oder die Abteilung von dir hat einen guten Job gemacht, an was wird das gemessen?**
- 370 X: An den Umsätzen.
- 371 **I: Reiner Umsatz. Und auch der, die Margen dahinter.**
- 372 X: Das trägt der Mensch, das Getriebe.
- 373 **I: Na klar.**
- 374 X: Wir haben einen extrem ausgeklügelten PDP, Project Development Process, das ist sehr
375 genau strukturiert, ist ganz genau kommuniziert, das ist sozusagen der Hauptprozess in unserem
376 Unternehmen, wenn wir ein Produkt entwickeln, wo alle Beteiligten, mitspielenden Abteilungen,
377 Bereiche usw., Fachbereich klar ihr Rollenverständnis haben und mit denen gehst du in den BDP
378 hinein und das wird sehr klar strukturiert, was passiert wo, das ist im Prinzip ein Tunnel, das ist ein
379 Tunnel. Aber da gehst du schon mit einer konkreten Idee hinein, das Davor ist extrem passiv, da ist
380 gar nix da, da ist nichts. Wenn du mal eine Idee hast, sagst, die setz ich um, dann gehst du rein und
381 marschierst du durch. Wobei ja, falsch ist es kein Wunder, das ist ein Zylinder, weil der sichert nur
382 Qualität bei gewissen Punkten, weil er, er revolutioniert nichts. Wenn du mal drin bist, kommst du
383 durch, sofern du gewisse Qualitätsstandards einhältst.
- 384 **I: Das heißt, eher Richtung stage gate.**
- 385 X: Das ist ein stage gate, genau, ja. Aber nicht so, sondern zylindermäßig, also du musst nur
386 durch. Qualitätschecks legst du ein um dein Geld.
- 387 **I: Okay. Und die sind vordefiniert, so, da gibt's einen Ablauf**
- 388 X: Ganz genau
- 389 **I: das wird niedergeschrieben**
- 390 X: Ganz genau
- 391 **I: (...)**
- 392 X: Dickes Buch, wo du das ganz genau lesen kannst, ja, das ist extrem ausgeklügelt.
- 393 **I: Dickes Buch. Das ist immer super, ein dickes Buch.**
- 394 X: Ja, das liest sich jeder durch, liest sich jeder durch, ja. Ganz genau. Ich weiß nicht, wie viele
395 Folien das sind, wie viele Downloads, das ist ganz genau definiert.
- 396 **I: Was mich noch interessiert, ist, bezüglich den Key Departments, Key Persons in**
397 **deinem Haus, bezüglich Innovationen, du hast vorher schon erwähnt, Produktmanagement ist**
398 **sehr, sehr wichtig, gibt es noch wichtige Abteilungen außer jetzt das Produktmanagement,**
399 **Technik hast du gesagt, ist sehr wichtig, eigentlich und gibt's noch gewisse Personen, gewisse**
400 **Departments, wo man sagt, wenn ich dort hingehe, außer die beiden, dann wird das sicherlich**
401 **getrieben?**
- 402 X: Vorstand.
- 403 **I: Vorstand im Prinzip. Also nur von oben runter, top down.**
- 404 X: Top down, ganz exklusiv (?). Unser Vorstand, den wir jetzt haben, will das auch so. Ja, der
405 Sperl, jeder muss beim Sperl vorbei. Ja, und wenn der XXXXXXXX sagt, njet, dann bist du tot.
- 406 **I: Hättest du auch die Möglichkeit, dass du dem XXXXXXXX ein E-Mail schreibst ihm und**
407 **sagst, pass auf, ich hätte da eine gute, oder unsere Abteilung hätte eine gute Idee**

- 408 X: Eigentlich ja.
- 409 I: (...) und der nimmt sie vielleicht sogar auf und sagt, die Abteilung hat das gesagt
- 410 X: Ja, also ich bevorzuge natürlich den Weg über die Hierarchie, dass ich sag, ich hab eine Idee,
- 411 ich geb die mal beim Abteilungsleiter ein, der geht über die Bereichsleitungen, der geht dann weiter,
- 412 weil, damit wir, ich kann ihn einfach anschreiben, der XXXXX ist auch jemand, der da drauf antwortet,
- 413 aber da würd ich eher die ganzen Hierarchien dazwischen alle umfahren und die sind dann angepisst.
- 414 Ich würd auch angepisst sein, wenn irgendwer aus meinem Projekt hier bei mir vorbeiläuft, zu meiner
- 415 Chefin geht (...) wennst mit meiner Chefin redest, dann will ich wissen, was du sagst, gell.
- 416 I: **Ja. Eine letzte Frage hätt ich noch: Außer du hast noch irgendeine Idee, was du mir**
- 417 **noch erzählen kannst. Musts and (...), also Dos und Dont's, so in der Richtung. Was ist von**
- 418 **deiner Erfahrung her absolutely necessary in deinem Haus, was man unbedingt beachten**
- 419 **muss, um Innovationen weiterzutreiben, und auch zu suchen vielleicht und was darf man auf**
- 420 **keinen Fall machen, was ist ein absolutes Dont's? Hände weg davon?**
- 421 X: Nach dem (...) haben wir so Arbeitskreise gebildet und ich war für den für Innovation drinnen,
- 422 hab dort gearbeitet und die Idee, die da entstanden ist, die mir ansatzweise auch versuchen derzeit,
- 423 ist Innovationscoaches einzuführen, jeder Bereich, wir haben weiß nicht, wie viele Bereiche haben wir,
- 424 definieren wir zwei, drei Personen, die, wo man sagt, das ist für mich, der ist greifbar, den kann ich
- 425 angreifen, den Typen, wenn ich eine Idee habe, dann sind das Coaches, auf die ich zugehen kann.
- 426 Welche Aufgabe hat der Coach? Der ist kein Filter, der sagt nicht, Scheiß, geh heim, sondern der hilft
- 427 mir, eine Idee qualitativ zu heben. Qualitativ heißt, hast du dir die und die Sichtweise überlegt, hast du
- 428 dir das überlegt, hast du das überlegt, ich hab den (...), der hilft mir, das Ganze in Form zu bringen,
- 429 der hilft mir, der ist gut vernetzt, der bedient das Netzwerk, nicht jeder ist vernetzt, nicht jeder ist gut
- 430 vernetzt, der bedient das Netzwerk und findet die richtigen Player raus und die muss ich
- 431 zusammensetzen sollen. Der ist so eine Art, ja, also er trägt mich durch, er hilft mir, Promoter, ein
- 432 Innovationsmensch (?). Diese Typen, wenn wir in jedem Bereich zwei oder drei hätten, ja, die ich
- 433 kenne, die ich angreifen kann, auf die ich zugehen kann, hast du ein gewisses gemeinsames
- 434 Verständnis und ein gutes Qualitätsniveau. Da sind wir grad dabei, das einzuführen, aber es steckt, es
- 435 bleibt irgendwie stecken in den Kinderschuhen.
- 436 I: (...) Das ist eigentlich unter dem Titel like to have.
- 437 X: Like to have. Sind grad dabei, aber es hebt nicht ab. Aus unterschiedlichen Gründen. Was
- 438 man eben nicht machen sollte, das sollte gleichzeitig nicht sein, wenn man Innovationen
- 439 elfenbeinturmmäßig macht. Und das betreibt leider zu sehr, meiner Meinung nach zu viel, wir haben
- 440 eine Innovation Director, die XXXXXXXX in der Gruppe sitzen, und, und zum Beispiel, nur als Beispiel
- 441 I: **die ist bei euch in der Gruppe?**
- 442 X: Die ist bei uns im Austria Kongress (?), ja, die XXXXXXXX. Und
- 443 I: **Also von der Austria Gruppe, nicht die jetzt im Team.**
- 444 X: Nein, die ist bei uns in der Telekom Austria Gruppe. Die macht, die treibt den
- 445 Innovationsprozess über alle Länder drüber. Die macht einen, meiner Meinung nach, ganz, ganz
- 446 einfachen Fehler. Sie arbeitet ausschließlich auf Englisch. Das ist deswegen ein Fehler, weil die
- 447 Telekom, weil die XXXXXXXX hat nicht Arbeitssprache Englisch. Von allen zehntausend Leuten,
- 448 nicht jeder kann so gut Englisch, dass er da so sattelfest eine Idee hat. Das ist schon mal ganz eine,

wo man sagt, du baust so eine Würde auf, die völlig unnötig ist, wieso machst du das auf Englisch? Wieso, die bräuchte Coaches in den jeweiligen Ländern, die, wenn sie sich treffen auf der Manager-Ebene, okay, lass uns Arbeitssprache Englisch haben, völlig wurscht, welche Sprachen wir sprechen, wir sprechen immer Englisch. Aber Arbeitssprache bei den Menschen, auch bei den Menschen, auch bei den Mitarbeitern, muss deren Sprache sein. Sprache darf keine Würde sein. Da sind wir völlig in einem Elfenbeinturm. Die Arbeit ist im Elfenbeinturm da oben, und schickt irgendwelche Mailings, irgendwelche Postings, die (...) alle auf Englisch aus, und keiner sagt, ich hab, das spricht mich an, schon mal von der Sprache her, schon mal von den Ideen her, schon mal von den Wörtern her, die sie verwenden. Also Sprache ist, welche Sprache verwende ich, welche Wörter verwende ich, wenn du da schreibst über disrupted innovation, dann versteht man das in Wirklichkeit, der versteht wirklich, was eine disrupted innovation ist. Das musst du viel weiter runterbrechen. Das hab ich gemeint das sind dann Dont's, wenn du elfenbeinturmmäßig unterwegs bist.

I: Das heißt, es würde helfen im Prinzip, so eine kleine, eine Tour zu machen, wo man das mind setting in die Richtung treibt, dass man sagt, okay,

X: such ich mir (...) der Typ, der Innovationsbeauftragte, der Innovationscoach, wie ich ihn genannt habe, ist einfach jemand, der überall, das sind vielleicht fünfzehn, zwanzig Leute, die gut vernetzt sind, die sich unregelmäßig treffen, die aber regelmäßig treffen, die aber gemeinsame Tools verwenden. Das wäre das Nächste, das, was gut wäre, ein gemeinsames Verständnis auch in Form von tool kits, dass man sagt, ich hab einen gewissen Werkzeugkoffer, den mach ich auf und sag, du, ich schau mir das an und ich kann dich da gern moderativ begleiten, indem ich sage, wie wäre es einmal, Videos machen, wie wäre es, wenn wir das und das und das und das machen, ich hab ein paar Ideen, die wir verwenden könnten. Und die helfen, weil dem traue ich ja, dem Typen traue ich, weil den kenne ich ja. Das ist nicht irgendwer, der irgendwo eingeflogen kommt, sondern der ist da bei mir. Wenn man solche Leute hätte (...) im Unternehmen, das hilft. Ein schönes Beispiel, reference case für das ist das Thema company XXXXXXXX, kennst du die?

I: Ja, klar.

X: Die machen das super, die haben so ein System, funktioniert exzellent. Auf zwanzig Mitarbeiter kommt ein Innovationscoach, die generieren im Jahr, XXXXXXXX hat sechstausend Mitarbeiter, die generieren über zehntausend Ideen. Das heißt, völlig ein skurriler Schnitt, ja, weit mehr, was sie

I: Das ist interessant, ja.

X: Unbedingt anschauen, ist eine österreichische Plattform für Innovationsmanagement, und der Drexler, der bei XXXXXXXX, der Innovationsmanager von XXXXXXXX, der ist dort in einer tragenden Rolle drinnen. Ich war eine Zeitlang ein bisschen aktiv in der Plattform, sehr spannend, sehr gut und die macht ein Mal im Jahr so ein Forum und vier Mal im Jahr gibt's so ein Symposium, wo man sich, Forum machen (...) Forum ist vier Mal im Jahr, Symposium ist ein Mal im Jahr, wo man sich trifft, alle Innovationsbeauftragte von den Mitgliedern. Sind aber, Telkos sind keine drinnen, sind eher Industrieunternehmen, die sich da treffen, produzierende Unternehmen.

I: Danke für das Interview

Interview 2

I: Okay, fangen wir an. Was verstehst du unter dem Wort Innovation und wie würdest du das Thema Innovation interpretieren?

X: Also Innovation ist für mich etwas, was noch nicht da ist, oder was nicht Alltägliches, was eine absolute Neuerung darstellt, und der positive Touch, der dazukommen soll, dass es auch etwas Nutzbringendes ist, das heißt, Innovation ist für mich nicht etwas, was ein Produkt oder ein Service oder eine Leistung ist, die zwar noch nie dagewesen ist, aber in Wirklichkeit braucht es kein Schwein. Ja. Also ein Haarshampoo für ein Schwein oder ein paar Schuhe für einen Hund wären für mich keine Innovation.

I: Das heißt, du siehst jetzt Innovation nicht in dem Bereich Produktspezifisches, oder organisatorisch oder was anderes, sondern allgemeiner.

X: Ich sehe es im Prinzip überbegrifflich. Du kannst jede Innovation runter brechen. Das Wort Innovation ist so ein breit gefächerter Begriff. Im Prinzip immer etwas Neues, etwas Springendes, das kann irgendein Produkt sein, das kann jetzt eine organisatorische Änderung sein, das kann jetzt eine Erfindung sein, was auch immer. Ja, aber ich würde es jetzt nicht runter brechen, dazu ist der Begriff Innovation zu breit gefächert.

I: Wie lebt ihr das bei euch in der Firma?

X: Innovation? Wie leben wir das bei uns in der Firma?

I: Nein, nein. Wie lebt es ihr bzw. in welchen Bereichen gibt's Innovationen bei euch im Unternehmen?

X: Innovation spielt sich im Prinzip von unten nach oben ab. Das heißt, im Endeffekt ist eine der treibenden Kräfte der Innovation der Kunde auf der einen Seite, auf der zweiten Seite wahrscheinlich sogar Partner oder sogar Konkurrenten. Also immer, wenn man Microsoft nimmt mit XXXXXXXX (...) für unser Unternehmen, das ist (...) Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Microsoft ist Partner und Feind. Eine NetApp(?) ist Partner und Feind. Eine (...) ist Partner und Feind. Und das geht so weiter. Aber das sind für uns auch gleichzeitig die Unternehmen, die uns dazu veranlassen, jetzt Innovationen vornehmen zu müssen oder zu können, ja, das heißt, wenn die irgendwas Neues bringen, also Funktionalitäten zur Verfügung stellen, dann ist es unsere Aufgabe zu überlegen, wie gehen wir jetzt an das Ganze oder was können wir noch mehr draus machen. Sei es jetzt in Form einer Zusammenarbeit mit dem Endprodukt des Konkurrenten oder des Partners, oder sei es jetzt als Gegenmaßnahme, wenn einer was Neues auf den Markt bringt, ja, Innovation sehe ich jetzt einmal bei uns als firmenspezifisch. Das zweite Thema ist der Markt als solches, das heißt, irgendwelche neuen Technologien kommen auf den Markt, wie können wir die für uns nutzen, und Produkte in diese Richtung zu bringen und die zu verwalten und zu integrieren, was auch immer. Das dritte oder eigentlich der Haupttreiber ist der Kunde. Das ist Anforderung des Kunden, zu sagen, was brauch ich, was erwarte ich mir heute von gewissen Produkten, was will ich da noch gerne drinnen haben, welche Funktionen fehlen mir, welche Services fehlen mir, was, was hätt ich gern.

I: Ist es tatsächlich der Endkunde oder ist das der Business (...)

X: Nein, das ist beides. Das ist sowohl der Endkunde, es gibt eigene(...),die XXXXXXXX hat mehrere Kunden, eigentlich eine Riesenanzahl von Kommunikationswegen nach außen. Das kann

jetzt sein ein Twitter, das kann jetzt sein ein Facebook, das kann jetzt eigene Interest Communities für gewisse Produkt- oder Unternehmensbereiche, wo auch die Produktmanager oder die Entwickler dann dran teilnehmen, und Kunden drinnen sitzen und dann sagen, an dem und dem gefällt uns dieses und das gefällt uns gar nicht. Oder das und das fehlt uns.

I: Das heißt, ihr kommuniziert auch viel mit den Kunden

X: Extrem viel....

I: und holt euch Feedback vom Kunden, das ist gut oder schlecht und die können auch untereinander austauschen.

X: Richtig. Also das sitzen viele Punkte in so einem Zirkel drinnen, das ist nicht einer. Da scheut sich die XXXXXXXX auch nicht die Kritik, einen einzelnen Kunden an andere weiterzutragen oder zu sagen, das fehlt uns. Was dann auch noch dazu kommt, ist die Möglichkeit, Feature-Request zum Beispiel, direkt zu stellen, das heißt, der Bundestag hätte gern dieses und jenes. Das fehlt mir noch, das kann er direkt über unser Product Management auch einkippen(?).

I: Beim Kunden?

X: Beim Kunden. Also wenn ich heute für den Endkunden was brauche, dann stellt der (...) Kunde an unseren Pre-Sale zum Beispiel im Land einen Feature-Request, wo man sagt, das brauchen wir, das wird dann eingekippt, wenn das ein Feature Request ist, der dem Product Management und der Entwicklung als sinnvoll erachtet wird, respektive es mehrere Kunden gibt, die so einen Feature Request bringen, dann wird er umgesetzt.

I: Schaut ihr, dass ihr auch am Mitbewerb, das hast du vorher schon kurz erwähnt, dass ihr euch da quasi so gegenseitig befruchtet...

X: Müssen wir. Das geht gar nicht anders, geht gar nicht anders, weil der Mitbewerb teilweise sogar das ist, wo wir wirklich gebraucht werden. Also wir leben teilweise von (...) in den Landschaften der Kunden, zum Beispiel im Storage, da gibt's ein Net (?), da gibt's ein MC, da gibt's ein HDS und so weiter und so fort, und wir bieten im Endeffekt diese Systeme der Verwaltung aller dieser inhomogenen Landschaften an unter einem Dach. Wir helfen dem Kunden, dem Hersteller, hardwareunabhängig zu sein, egal welche Hardware du betreibst und auch wenn du sie nebeneinander betreibst, wir helfen dir, das zentral verwalten zu können.

I: Sehen das die ganzen Mitbewerber untereinander auch so, also liegt das nebeneinander oder ist das nur von euch aus so?

X: Nein, nein. Das sehen sie teilweise genauso weil wir ja von ihnen die Schnittstellen bekommen um uns drauf hin zu integrieren. Ansonsten ginge es gar nicht. Also das ist, es ist, wie gesagt, es ist eine Gratwanderung. Natürlich (...) zum Beispiel, gewisse Funktionen mit hinein zu entwickeln, die es bei uns auch gibt, ja, und die Gratwanderung ist immer (...), sozusagen, was gibt man dem Mitbewerb preis, was könnt ich machen, dass du ein sinnvolles Angebot an einen Kunden stellen kannst, was deine Produkte betrifft, inwieweit solltest du nicht mitgehen, weil der dann womöglich eine Funktion wegnimmt, die du dann nicht mehr verkaufen kannst. Ja, es ist eine Gratwanderung, eine ständige.

I: Wie ist die Position von Systemintegratoren aus Sicht der Symantec aus?

X: Also Systemintegratoren sind an und für sich die, die (...) respektive auch verkaufen sollen. Wir sind ein indirekter Vertriebskanal (...). Wir leben von dem, bis zu einem gewissen Grad. Was ich als Problem sehe und das kenn ich aus der Vergangenheit heraus, die Systemintegratoren haben nicht nur einen Hersteller, sondern fünfzig, ja, das heißt, es obliegt des Gemütszustandes oder der Sympathie des Verkäufers, wie gut er dich verkauft oder nicht verkauft.

I: Das heißt im Prinzip, die wichtigste Quelle, wo Innovationen herauskommen, ist eigentlich der Endkunde?

X: Genau... Die wichtigste Quelle ist definitiv der Endkunde und die anderen Hersteller.

I: Und der Hersteller. Innovationen, ihr seid ja ein sehr innovatives Unternehmen, hast du eine Ahnung, wie groß das Budget ungefähr ist bei euch im Haus, um rein sich auf die Innovationen zu konzentrieren, das Thema Innovationen?

X: Das Thema ist immer was, was man jetzt in dem Zusammenhang als Innovation beschreibt. Wenn ich jetzt sag, eine Innovation ist zum Beispiel eine neue Funktionalität, die ich in einen Exor Release von einem Produkt rein schmeiße, weil das gibt's vorher noch nicht, dann ist das Budget relativ groß.

I: (...)

X: Die R&D ist bei uns extrem groß. Müssen wir auch sein, sonst sind wir weg vom Markt. Wenn ich sag, das ist, da gibt's kaum ein Unternehmen, das jetzt wirklich in dem Sinn ein neues, eigenständiges Produkt baut. Die XXXXXXXX ist ein Unternehmen, die andere Unternehmen zusammenkauft und in ein Gesamtkonzept integriert.

I: Aber der Research

X: Der Research dann für die Produkte, die wir haben, der erfolgt natürlich bei uns.

I: Okay, passt. Das heißt, Hauptaugenmerk ist natürlich auf das Ganze. Wie viel Innovationen schätzt du, werden bei euch pro Jahr generiert oder Ideen oder

X: Machen wir es einmal einfach. Die Innovationen erstrecken sich von den Produkten oder dem Marktauftritt, ja, das heißt, neue Kanäle zu generieren, neue, die, kann ich genauso sagen, alles, was rund um, wie mach ich dem Vertrieb sein Leben leichter in Form von neuen Databases und (...), das ist relativ breit. Ich erkläre es anders: Wenn du rechnest, wir haben ein Portfolio, oder wir haben eine Preisliste mit 35000 Items drinnen, ja, wir haben sechs große Betätigungsfelder, und in den sechs großen Betätigungsfeldern hab ich pro Betätigungsfeld zwischen fünf und zehn Produktgruppen drinnen und jede dieser fünf bis zehn Produktgruppen hat zwei Mal im Jahr ein Major Release und zwei Mal im Jahr ein Minor Release. Und jedes Mal im Major Release-Packerl kommen wirklich viele neue Dinge hinein. Ich quantifiziere es aus und dann wird's resch, weil dann hab ich ungefähr 50 Produktgruppen, (...) und das Ganze mal zwei. Das heißt, da jetzt von einzelnen Innovationen zu sprechen, ist schwierig.

I: Wenn man es in Gruppen aufteilt, wird es auch wieder (...)

X: Die Symantec ist generell sehr kreativ, du hast auf der einen Seite immer den inneren Wettbewerb (?), mit dem wir uns beschäftigen, auf der einen Seite haben wir extrem viele Kommunikationskanäle intern, übers Intranet, ja, wir kaufen uns (...), das ist ein Datenbankprodukt, die ganzen Produkte (...) Erwerbsanalysen hast, wir haben (...), wo du eigene Proposal-Systeme drinnen hast. Wir haben Workplacemanagement, wo du eigene Webplacethematiken hast. Und an

- 123 dem wird ununterbrochen gearbeitet. Frech, neuer, besser, anders, neuer, besser, anders, und das ist
124 jetzt ein (...) Prozess, der gar nicht aufhört, sondern einfach, da nimmt man das Doppelte zusammen,
125 das heißt, du hast auf der einen Seite als Innovatoreneintreiber die eigenen Mitarbeiter, du hast immer
126 wieder Gruppen, (...) herauskommen, (...) was hätten wir gern anders, wo fällt euch das Leben
127 schwer, wie würden wir gern Dinge vereinfachen, verbessern, was auch immer, wir haben die Kunden
128 auf der anderen Seite, und wir haben natürlich die Researcher auf der dritten Seite in Richtung, was
129 tut sich sonst am Markt, welche neuen Technologien kommen jetzt einmal, jetzt haben wir das iphone,
130 jetzt haben wir das Android (?), natürlich gibt es auch wieder neue Möglichkeiten, Dinge
131 herauszubringen. Also es zu quantifizieren, kann ich sagen, ja, es kommen
- 132 **I: Weil da der Fokus so extrem auf den Neuigkeiten**
- 133 X: Der ist ständig auf was Neuem drauf. Wir können gar nicht stehenbleiben.
- 134 **I: Weißt du, wie ihr die Innovationsgeneration, das Generieren von Innovation bei euch**
135 **steuert, wie das abläuft?**
- 136 X: Es ist im Prinzip schon immer prozessgeleitet.
- 137 **I: Ist es immer das Gleiche oder gibt's da Unterschiede?**
- 138 X: Es ist... Kommt auf den Bereich an, ich sag einmal, es gibt, der Prozess generell für eine
139 Innovation ist immer sehr ähnlich. Wenn Kunden Innovationen bringen, geht das immer dieselben
140 Kanäle entlang, wird immer gleich bewertet
- 141 **I: Wie wertet ihr zum Beispiel? Ist das ein stage gate oder ist das ein innovationseigener**
- 142 X: Es ist ein stage gate in Wirklichkeit. Du hast den Kunden drinnen, geht einer von uns hin, der
143 sagt Ja, seh ich sinnvoll, seh ich nicht sinnvoll, geht an den Produktmanagement der Region, der sagt
144 hm, sammeln irgendwo auch dann diese Inputs, vielleicht kommen dann auch mehrere zusammen,
145 weil es ähnliche Themen betreffen und die leiten es dann weiter an das zentrale Produktmanagement
146 und Engineering, zum Beispiel.
- 147 **I: Das heißt im Endeffekt, jeder Mitarbeiter weiß, dass wenn ein Kunde kommt, mit einer**
148 **neuen Idee kommt, oder wurscht was, oder was er gern haben möchte, wo er hinget, zu einer**
149 **qualifizierten Person und die geht dann zu einer weiteren Gruppe oder Abteilung.**
- 150 X: Genau. Genau so ist es.
- 151 **I: Welche Abteilungen sind eigentlich die größten Treiber, also R&D haben wir schon**
152 **gesagt vorhin, das ist ein sehr wesentlicher Treiber**
- 153 X: Product Management (...)
- 154 **I: Product Management, ja.**
- 155 X: Engineering. Auf der internen Seite bist du sehr stark im HA(?) -Bereich, intern ist HA und
156 Marketing. Das ist ein eigenes internes Marketing. Für das
- 157 **I: Gibt's ein eigenes internes?**
- 158 X: Ja. Ja, die XXXXXXX hat mittlerweile 20 000 Mitarbeiter, das geht nicht mehr anders. Wir sind
159 sehr zentral gesteuert.
- 160 **I: Das heißt aber, (...) das Wichtigste ist mal R&D.**
- 161 X: R&D für extern und HA für intern.
- 162 **I: Bezüglich average time to market, hast du ein Gefühl ungefähr, das heißt von der Idee**
163 **selbst bis der Release draußen ist?**

164

165 X: Ist total abhängig. Wenn ich jetzt sag, Anpassungen aufgrund von Microsoft-Änderungen, ja,
166 zum Beispiel, Microsoft bringt ein (...) raus, Windows 7, war der time to market, dass wir mit dem was
167 machen können oder neu anbieten können oder anders anbieten können zwischen der
168 Produktgruppe, zwischen drei und vier Monaten.

169 **I: Und im schlechtesten Fall, weil es wird ja große Änderungen an (...)?**

170 X: Sechs Monate. Länger darf's nicht dauern, sonst sind wir vom Markt weg. Das hat aber damit
171 dann teilweise zu tun, dass, da rennt es deswegen schlecht, weil dann vielleicht Änderungen von
172 anderen Herstellern noch nachträglich gemacht werden, auf die wir nicht vorbereitet waren, dann
173 müssen wir es noch einmal adaptieren.

174 **I: Hast du ein Gefühl, wie viele Leute bei euch im R&B-Bereich arbeiten? Von den 20000?**
175 **Oder im Innovationsbereich direkt, so jetzt wirklich das Markt Research**

176 X: Die mit dem Ganzen zu tun haben? Ca. zehn Prozent, würd ich sagen.

177 **I: Zehn Prozent, ja. Das ist schon eine ordentliche Menge, ja. Okay. Was haben wir noch?**
178 **Intern wär es interessant zu fragen, ihr habt ja extrem viele Innovationen. An was erkennt ihr,**
179 **dass das eine erfolgreiche Innovation war?**

180 X: Kundenzufriedenheit.

181 **I: Okay. Wie macht ihr das mit Service?**

182 X: Erstens haben wir einen eigenen Service, klassischerweise, das geht vierteljährlich,
183 vierteljährlich wird die Kundenzufriedenheit evaluiert, immer mit anderen Kunden. Das ist das eine,
184 das zweite ist, du merkst es relativ schnell als Vertrieb, weil du kriegst mehr auf den Deckel, wenn es
185 nicht so funktioniert, wie der Kunde es sich erwartet. Du merkst ja die Akzeptanz auch in Form von
186 Feedback. Das zweite ist Verkaufsfreude der Partner, also das, der Resale oder Integratoren. Wenn
187 ein gutes Produkt oder eine Innovation, die gut funktioniert, da ist auch der Resale ja sehr überzeugt
188 davon und verkauft es relativ schnell und verkauft es relativ stark. Ein Produkt oder eine Innovation,
189 die nicht so optimal rennt, die greift er nicht wirklich oft an. Intern, interne Innovationen äußern sich
190 eigentlich hauptsächlich in Form von Effizienzsteigerungen.

191 **I: Das wär nämlich die nächste Frage gewesen. Eigentlich logisch, ja. Ihr messt jetzt aber**
192 **natürlich auch am Umsatz höchstwahrscheinlich, oder?**

193 X: Die Mitarbeiterzufriedenheit wird zum Beispiel intern auch gemessen. Ja, wie zufrieden ist
194 man mit dem Ganzen.

195 **I: Na klar, logisch. Vom Umsetzen her und so weiter wird es auch gemessen?**

196 X: Eine spezielle Innovation, ein spezielles Produkt, Service, angenommen, ja. Klar, gibt's.

197 **I: Die Margen (...)**

198 X: Die Margen ist bei uns schwierig, wir sind ein Softwarehersteller, wir haben in dem Sinn, wie
199 definiert sich die Marge eines Softwareherstellers? Du hast gewisse R&D-Kosten, und die (...) keine.
200 Das heißt, ab einem gewissen Break-even ist alles nur mehr Plus, was du hast, weil das, was du
201 durch die Gegend schickst, ist nicht irgendeine Hardware-Kiste, sondern ein E-Mail, da steht ein
202 Lizenz drinnen, das ist es.

203 **I: Eh logisch. Von den Innovationen selber jetzt, (...) wer wehrt sich intern bei euch am**
204 **meisten gegen Innovationen oder sind eh alle voll dafür und sagen, vorwärts, geben wir Gas?**

- 205 X: Also bei uns wehrt sich, wenn sich wer gegen, umgekehrt, falsch gesagt. Es wehrt sich keiner
206 gegen Innovationen, es wehrt sich, es wird maximal abgewehrt gewisse Dinge, (...) anders zu
207 machen....
- 208 **I: Nicht, wenn es zu große Änderungen sind**
- 209 X: Es ist aber wenig in Richtung Produkt, sondern da geht's eher um Strategien. Kaufen wir ein
210 Unternehmen, stellen wir unser Logo um, führen wir zwei (...) zu einem zusammen, weil wir glauben,
211 dass das gescheiter ist? Es gibt schon, es gibt schon einen harten Kampf gegen Innovationen, ja, das
212 stimmt schon. Wir sind in Prinzip eine zusammengewürfelte Gruppe aus verschiedenen Unternehmen.
213 Natürlich haben wir auch sehr viele Leute, die seit langem dabei sind, die auch aus diesem
214 Unternehmen mitgekommen sind. Dort, wo es teilweise(...) wenn es um Innovationen geht, die
215 vielleicht gruppenübergreifender Natur sind, wo dann die Panik entstehen könnte, hm, das könnte
216 meinen Arbeitsplatz gefährden, weil wir werden da zusammengelegt, ja, sprich, aus zwei mach eins,
217 oder gegen gewisse Funktionalitäten, die vielleicht, wo es dann in Wirklichkeit heißt, nein, das machen
218 wir nicht, weil das ist bis jetzt immer so gegangen, und das haben wir bis jetzt immer so gemacht und
219 wir wollen uns nicht aufgrund eines anderen Produktes, weil wir es zusammenziehen, uns jetzt
220 verändern.
- 221 **I: Kann man zusammenfassen in unterschiedliche Firmen, das heißt so viel wie**
222 **unterschiedliche Unternehmenskulturen und unterschiedliche Ansichten auch teilweise.**
- 223 X: Kulturen sind es mittlerweile wahrscheinlich bedingt gar nicht mehr, es ist mittlerweile wirklich
224 die, die Sicherung der Kinder, ja. (...)
- 225 **I: Das heißt, dass man seinen Bereich irgendwie abdeckt und**
- 226 X: (...) jeder seinen Bereich hat
- 227 **I: Das heißt eigentlich, die Symantec ist viele Einzelunternehmen, wobei manche**
228 **vollständig integriert sind und manche wenig.**
- 229 X: Die einzigen, die noch nicht integriert sind, sind die, die wir letztes Jahr erst gekauft haben.
- 230 **I: Ja, das ist klar.**
- 231 X: Aber sonst, der Rest ist integriert.
- 232 **I: Wie viele sind aus einem anderen Betrieb, also von den Prozentsätzen her, vom**
233 **Gesamtunternehmen? (...) Zehn Prozent?**
- 234 X: Ja, so ca. fünfzehn, zehn bis fünfzehn Prozent ist jetzt neu dazugekommen, ja.
- 235 **I: Okay. Welche Departments, oder welche key persons sind Hauptpromotoren bei euch,**
236 **wer macht das bei euch?**
- 237 X: Die Produktmanager müssen es und die produkttechnischen, die Produktmanager auf der
238 einen Seite, die zentralen, und dann hat man die Presaler, die, die ganz neuen Dinge kennen müssen,
239 und natürlich
- 240 **I: Und die pushen das dann auch intern?**
- 241 X: Die sind bei uns auch beteiligt, an ihrer eigenen Produktsparte, in Form von Provisionen, die
242 verkauft wird. (...) sehr wohl gefühlt, dass das stärker betrieben wird. [telefoniert] Ja,
243 Produktmanagement, Presales, sind die Haupttreiber, die Haupttreiber, die das nach außen treiben
244 und dann natürlich der Vertrieb halt, der das nach draußen bringt.

- 245 **I: Und was interessant ist jetzt, was für eine Rolle spielt jetzt die Geschäftsleitung, das**
246 **CEO bei euch? Die gibt ja Strategien vor und sagt da jetzt, okay, wir brauchen in dem Bereich**
247 **neue Produkte und ein neues Service, also neue Änderungen, oder, oder**
- 248 X: Innovationskraft des GMs im Land liegt eher im Wo müssen wir Know-how aufbauen, wo
249 müssen wir vielleicht gewisse Prozesse adaptieren, um einfacher, besser, schneller, hübscher, netter
250 und effizient arbeiten zu können? Eher in die Richtung. Produkttechnisch weniger.
- 251 **I: Die lässt da in Prinzip das alles**
- 252 X: Es gibt Unternehmensstrategien, die zentral gewälzt werden, wo es dann heißt, dieses Jahr ist
253 das Jahr der Security und ihr müsst Security pushen.
- 254 **I: Sitzt zum Beispiel der General Manager bei Entscheidungen drinnen, ob eine**
255 **Innovation jetzt auf den Markt kommt oder nicht?**
- 256 X: Er kann es mit eskalieren (?). Er eskaliert zum
- 257 **I: Aber er sitzt nicht verpflichtend dabei.**
- 258 X: Nein. Das hat ihn, (...) im Prinzip gar nichts zu tun. In Wirklichkeit, wenn es Notwendigkeiten
259 gibt, Innovationen zu führen, kannst du sogar den GM eskalieren, der eskaliert es weiter zu (...) und
260 der dann halt rüber. Aber generell, generell die, neben diesen direkten Kundenanforderungen
261 kommen die Innovationen direkt aus dem Product Management und aus der Marketing-Search-Ecke.
- 262 **I: Ja, dann wäre noch eine letzte Frage im Prinzip, fällt dir noch ein im Allgemeinen zum**
263 **Thema Innovationsmanagement und so, auf was man unbedingt aufpassen sollte und was man**
264 **auf jeden Fall nicht tun sollte in diesem Bereich (...)?**
- 265 X: Generell aufpassen, alle politischen Parteien einzubeziehen, die für diese Dinge
266 ausschlaggebend sind, und um das durchzubringen. Keinen auszulassen, nicht Angst zu haben vor
267 Fehlern, die man begehen könnte, die hobelt nicht mal Späne, das ist, die Angst ist der Tod der
268 Innovation und die Entscheidungsfreudigkeit ist der Tod der Innovation. Was allerdings auch dazu
269 gehört, ist die Planbarkeit und die Kontrolle der ganzen Sache. Ja, Innovationen sind toll, Innovationen
270 sind klasse, man muss nur aufpassen, mit nicht zu viel Euphorie dran zu gehen und dann nur mehr
271 innovativ zu sein, weil, weil der Part oder die Eigenschaft, die Innovation erfolgreich macht, ist
272 Kontinuität vor allem brauchen Innovation Zeit und die bekommt man oft nicht. Und Stabilität. Die drei
273 ohne einander funktionieren einfach nicht (...). Man kann nicht nur innovativ sein, man muss da eine
274 gewisse Kontinuität dann haben, das weiterziehen und das, was du da gemacht hast, durchzusetzen,
275 und du musst da halt eine gewisse Stabilität hineinbringen. Ständig Innovationen bringen, ist mühsam.
276 Also das muss, das muss eine
- 277 **I: Das heißt, man muss am Ende des Tunnels mal ein Produkt sehen, was rausgekommen**
278 **ist.**
- 279 X: Du musst es leben, ja, und du musst es umsetzen, von der Idee, du musst es auch umsetzen
280 und du musst es leben, und da muss eine gewisse Langfristigkeit dahinter. Also das bringt jetzt alles
281 nichts, eine Innovation verpufft. Und ändern oder innovativ zu sein, um des Innovativ zu sein willens,
282 ist der größte Blödsinn, den es gibt. Weil damit erreiche ich gar nichts.
- 283 **I: Okay, danke.**
284

Interview 3

I: Prinzipiell mal eine grundlegende Frage: Was verstehst du unter dem Thema Innovation und wie würdest du es genau definieren?

X: Innovation hat zwei Komponenten, die eine Komponente ist der Neuheitsgrad, der aber in den verschiedenen Domänen unterschiedlich sein kann, also Innovation kann in einer Domäne alt sein und in der anderen neu. Zur Innovation gehört unbedingt auch der wirtschaftliche Erfolg. Also neu in der Domäne plus wirtschaftlicher Erfolg.

I: Wie siehst du oder wie seht ihr den Innovationsansatz? Ist das prozessorientiert, produktorientiert, wie verfolgt ihr den Ansatz?

X: Also ich sehe das, wieder eine zweigeteilte Antwort, die XXXXXXXX ist insgesamt unglaublich innovativ aufgrund von einigen Köpfen, die vor Ideen übersprudeln. Eine Zeitlang war das so, dass wir überhaupt die Innovationen, die Ideen nicht in den Griff bekommen haben. Aus diesem Grund haben wir sie über einen Prozess kanalisiert. Zum Unterschied von dem normalen Ansatz, wo du einen Innovationsprozess hast, wo du immer eine Ideenfindung, Ideen-Clusterung Ideen-Sammlung in neue Produkte gehst.

I: Das heißt, die Ideen sind eigentlich vorhanden, auch gewesen, die sind vorhanden und die dann automatisch in den Prozess rein gehen.

X: Genau. Wir haben einen Haufen so kreativer Köpfe, die das überhaupt nicht mehr beherrscht haben. Wir sind gerade dabei Prozesse zu erstellen den im Endeffekt bräuchten wir eine zentrale Stelle die den Prozess leitet.

I: Von wo kommen die Ideen bei euch?

X: Über, wir haben das Glück, dass die Flugsicherung ein sehr rückständiger Bereich ist. Ja, Flugsicherung ist sehr qualitätsgetrieben und dadurch auch sehr veränderungsresistent, das heißt, wenn jemand gerne mit Gadgets hantiert und dann in der Flugsicherung sieht, was es da gibt, hat der von vornherein bereits 100 000 Ideen, was man verbessern könnte.

I: Das heißt, das sind aber Firmenmitarbeiter oder sind das Fremdmitarbeiter?

X: Firmenmitarbeiter. Also wir holen uns die Ideen meistens so aus out of the box-Ideen. Und das zweite, das beginnt jetzt sehr intensiv, weil wir halt schon die meisten Innovationen ausgereizt haben, die wirklich revolutionierend sein könnten, ausgereizt im Sinne von entweder abgehakt, dass es noch zu lange dauert, oder eingebracht haben. Und jetzt gehen wir in Richtung Analyse des Geschäftsprozesses der Kunden und schauen uns an, wie man die Produktivität steigern kann, ohne die Safety zu verringern. Wir sind überall im Safety-Critical-Markt, nicht nur Flugsicherung, sondern auch Transport, Public Safety, (...) usw. und da geht's eigentlich nie um Wirtschaftlichkeit, da geht's nie um Produktivität, und jetzt versuchen wir halt, den Gedanken der Produktivität als Innovation einzubringen und über das eben auch unsere Produkte zu innovieren.

I: Wie läuft das ab, dieses In-den-Kunden-sich-Hineinfühlen?

X: Wir schauen uns den Produktions (...) Wir schauen uns an, wie funktioniert der Geschäftsprozess des Kunden, und zwar aus der Brille eines Produktionsprozesses. Ich kann ja, in der Flugsicherung schau ich mir an, das machen wir jetzt erst in der Flugsicherung, wenn es dort funktioniert, müssen wir das in anderen Domänen, einbringen, wo es wahrscheinlich viel komplizierter

sein wird. In der Flugsicherung schauen wir uns einfach an, was wird dort produziert, produziert werden (...), die Flugsicherung produziert sichere (...), je mehr und je weniger Ressourceneinsatz, umso mehr produktiv sind sie und wenn man einfach einen Schritt zurücksteigt und sich anschaut, das aus den Augen eines produzierenden Unternehmens, ja, wie die das machen, dann kommst du auch zu dem Wertschätzungsprozess und kannst auch schauen, wo bleibt überall die sinnvolle Entscheidung auf der Strecke? Es wird nämlich nur auf Sicherheit geachtet, ohne darauf zu schauen, dass ich auch viele verschiedene sichere Entscheidungen treffen kann mit unterschiedlicher Qualität, was die Produktivität betrifft. Also das ist einfach nur als Beispiel jetzt, nur als Beispiel, wie man über die Beobachtung des Geschäftsprozesses eines Kunden, der vielleicht gar nicht einmal weiß, dass er einen Geschäftsprozess hat, drauf kommt, wo kann ich innovative Produkte hineinbringen?

I: Das heißt, ihr geht wirklich vor Ort, setzt euch rein oder fährt zum Kunden und könnt dort mitmachen mal einen Tag oder sonstiges?

X: Brauchen wir gar nicht. Weil die gegebenen Prozesse überall sehr ähnlich sind überall sehr ähnlich sind in der Flugsicherung und insbesondere durch das SESAR werden sie gerade alle verändert. Und an dieser Veränderung arbeiten wir mit.

I: Das heißt, ich weiß von vorhinein, wohin sich Europa entwickeln wird? Das heißt, ihr seid im Prinzip quasi von einer inaktiven Phase in eine aktive Phase gekommen?

X: Ja.

I: Und habt versucht, euch aktiv schon quasi vorher zu positionieren und euch einzubringen und dadurch entsteht dann das Geschäft?

X: Genau. Das ist ein bisserl unser SAP-Anzug. Es machen etliche andere Firmen so.

I: Das heißt im Prinzip eigentlich ist der Prozess, die Prozessverbesserung, die ihr macht oder die ihr jetzt neu machen werdet, wie lang macht ihr das schon?

X: Wir haben, das ist ein Forschungsprojekt auch im SESAR, das aber da gleich zu dieser Prozessanalyse und Prozessverbesserung ein vierstufiges (...)noch dazu, zur permanenten Verbesserung des Geschäftsprozesses selbst und jedes Prozessschrittes alleine. Und das wird gerade als ein Teilprojekt in diesem Single European Sky validiert oder falsifiziert.

I: Das heißt, eigentlich bekommt ihr wirklich für das super bezahlt, weil ihr vor Ort seid, andere Tätigkeiten macht

X: Ja, 50% der Kosten werden uns ersetzt.

I: Ja, das ist interessant bei euch. Holt ihr euch, also seid ihr reiner Hersteller oder besorgt ihr euch von anderen Herstellern Produkte? Das heißt, produziert ihr alles wirklich selber? Oder gebt ihr Aufträge?

X: Nein. Wir gehen, früher haben wir so ziemlich alles selber produziert, wie wir noch Sprachvermittlungssysteme gebaut haben, wir haben da hinten auch die Fertigung(?), wo wir wirklich bis zum letzten Bauteil alles selber gebaut haben, ist heute nicht mehr so, heute werden wir mehr und mehr zu einem Integrator.

I: Auf ein Spezialsegment oder auf den Spezialmarkt Flugsicherung?

X: Genau. Auf einem Teilsegment der Safety Critical Control Rooms. Also nicht nur Flugsicherung, sondern auch (...) usw.

I: Blöde Frage, ich weiß nicht, ob du es weißt: Warum habt ihr euch von dem wegentwickelt, vom Herstellen weg zu Integrationsthema?

X: Weil sich der Markt, weil sich die Marktanforderungen verändert haben, und zwar jetzt retrospektiv betrachtet wahrscheinlich mit unserer Größe. Wir haben, wie ich in die Firma gekommen bin, waren wir im Wettbewerb zu drei, vier anderen Kommunikationsherstellern, Safety (...) Anwendungen, die alle ähnlich waren wie wir. Die sind alle immer noch so. Ja, wir haben uns weiter entwickelt, wir sind mittlerweile 20 Mal so groß wie der nächstkleinere, und da kann man von dem nicht mehr leben. Das heißt, das haben wir jetzt auch noch, aber dazu haben wir, wir sind eben mehr und mehr auch ins Integrationsgeschäft gegangen. Wobei uns beim Integrationsgeschäft auch sehr bewusst ist das Innovationen sehr wichtig sind und daher legen wir in Zukunft großen Wert auf diese Thema.

I: Was ich fragen wollte: Bezüglich Kunden. Eure Kunden sind wer? Das heißt, sind Flughäfen?

X: Im Prinzip Flugsicherungen, maßgeblich im Air Traffic Management-Segment. Ja, wir haben zwei Segmente, Air Traffic Management und Public Safety & Transport. Air Traffic Management ist das hauptsächlich Flugsicherung, Flugsicherungen sind hoheitliche Behörden, heute nicht mehr, sie sind privatisiert, aber fast alle zu hundert Prozent in Staatshand. Bis auf die englische, das sind die einzigen, die wirklich mehr als 50% in privater Hand sind. Diese Behörden kaufen in einem privatwirtschaftlich angelegten Prozess Systeme. Darüber hinaus sind es oft auch diese Primes, diese Trico-Integratoren, die über uns sitzen und unsere Gewerke mit hinein integrieren, auch das zählt zu unseren Kunden und in einem ganz geringen Ansatz auch private Flughäfen, aber da gibt's wirklich nur wenige.

I: Bezüglich Fokus und Budget in Richtung Innovationen: Hast du da ein Gefühl, wie viel ihr investiert in wirklich komplett neue Dinge?

X: Sehr schwer. (...) sagen, dass, das verwascht sich, weil eigentlich mit jedem Kunden wieder Innovationen gemacht werden. Jeder Kunde braucht wieder neue Funktionen und bei jedem Kunden haben unsere Entwickler neue Ideen, die nicht kanalisiert werden durch den Innovationsprozess. Was wir gezielt an Innovationsausgaben haben für Entwicklung, lässt sich, ist sicherlich nur zu einem Bruchteil überhaupt erkennbar als Innovation. Und SESAR gehört da sicher dazu. In SESAR haben wir, ist unser Projektanteil irgendwas bei 40 Millionen Euro über acht Jahre, den kann man fast, fast 1:1 als Innovationskapital rechnen, für Flugsicherung.

I: Wie viele Innovationen habt ihr pro Jahr, pro Kunde?

X: Was ist eine Innovation? Wie kann ich das

I: Ja, genau,

X: Wie kann ich eine Innovation jetzt abgrenzen? Wenn wir, also zum Beispiel,

I: Du kannst auch sagen, jeder Kunde ist eine Innovation.

X: Ja eben, es ist jetzt schwierig abzugrenzen. Wir haben momentan, ist eine große Innovation von uns die integrated controller working position, weil das auch am Markt einen guten Widerhall hat, nämlich den gesamten Arbeitsplatz als ein Produkt zu betrachten, bisher war es ein Sammelsurium von unterschiedlichen Bereichen, das ist momentan die größte Innovation, die wir betreiben. Da haben wir, in dieser Größenordnung haben wir vielleicht alle fünf Jahre eine. Aber dazwischen haben

- 123 wir permanent Kleinigkeiten. Also wir brauchen nicht jedes Jahr drei, vier neue Ideen, die merkbar
124 sind.
- 125 **I: Also wirklich was Großes, was man richtig vermarkten könnte und dem nächsten**
126 **Kunden auch präsentieren könnte.**
- 127 X: Ja. Aber so richtig groß, dass es zu einem neuen Marktsegment wird oder ein Marktsegment
128 signifikant pusht, das ist, würd ich sagen, alle fünf Jahre eines pro Segment.
- 129 **I: Also eh mächtig, also wirklich. Deswegen habt ihr auch wahrscheinlich diese**
130 **Marktposition, vermute ich fast, oder?**
- 131 X: Ja, es ist schon mehr als der Mitbewerb hat. Auf jeden Fall. Der Mitbewerb, der schaut sich
132 dann bei uns sehr viel ab, und spart sich dadurch auch eine Menge Geld.
- 133 **I: Habt ihr ein eigenes Innovationsmanagement auch?**
- 134 X: Noch nicht. Das ist Teil des Produktmanagements.
- 135 **I: Ist Teil des Produktmanagements.**
- 136 X: Ja. Also auch im Produktmanagementprozess ist der Innovationsprozess der erste Schritt.
- 137 **I: Wie viele Leute sind das im Produktmanagement? Weißt du das? Die sich jetzt mit dem**
138 **Thema Innovation beschäftigen**
- 139 X: Das kann ich jetzt nicht wirklich sagen, weil Produktmanagement über die einzelnen
140 Geschäftsbereiche bei uns verteilt ist, schätzungsweise fünfzehn.
- 141 **I: Fünfzehn. Eh mächtig eigentlich. Ist eh viel.**
- 142 X: (...).
- 143 **I: Wir haben viel weniger.**
- 144 X: Ihr habt nicht so viel Produkte.
- 145 **I: Na oh ja, wir haben genug Produkte.**
- 146 X: Da können wir nachher noch reden.
- 147 **I: Im Endeffekt, wie messt ihr einen Erfolg von Innovationen, von erfolgreichen, von einer**
148 **neuen Produktentwicklung oder Prozessentwicklung auch? Ist das rein umsatzgetrieben oder**
149 **wie viel Gewinn im Endeffekt rausschaut oder gibt's auch andere Faktoren?**
- 150 X: Also es ist, wir hätten gern, dass es aufgrund der Zahlen gemacht wird, aufgrund eines
151 Gewinns oder des Umsatzes, wir haben auch überall Businesspläne dahinter, aber es ist sicherlich
152 nicht immer so. Sehr oft ist das auch aufgrund einer, wir machen sehr viele Dinge einfach deshalb,
153 weil wir sie klasse finden. Weil wir uns denken, das muss man einfach so machen, das ist eine
154 Spaßpartie. Aber es ist, wir können es uns als eigentlich relativ kleines Privatunternehmen nicht
155 leisten, Innovationen zu machen, die nicht erfolgreich sind. Das heißt, wenn eine Innovation oder eine
156 neue Produktidee, nennen wir sie einmal so, immer diesen Hockey-Stick-Effekt hat, im Businessplan,
157 der große Umsatz kommt nächstes Jahr, ja, die wird dafür immer steiler. Also einen Hockey-Stick-
158 Effekt kennen wir und dann wird es gestoppt. Aber wir lassen normalerweise sehr viel Zeit, wir haben,
159 in unserem Unternehmen besonders stark ausgeprägt ist (...) kennst du den? Wo du am Anfang hast
160 du das Gefühl, das Produkt hebt ab und dann kommst du in den berühmten (...), das ist eine Pause
161 von Monaten bis Jahren, ja, wo du nichts verkaufst. Und die meisten, wer das nicht weiß, stampft das
162 Produkt da ein. Aber der (...) ist so sicher wie das Amen im Gebet bei jeder Innovation. Und über den

- 163 musst du drüber, weil du hast die ganzen Early Adopters verdient, aber innovationsbehafteten Kunden
164 hast du abgedeckt und dann muss sich das einmal durchsprechen – und dann kommen alle.
- 165 **I: Das heißt, da braucht man auch Kapital dahinter höchstwahrscheinlich, sonst kann**
166 **man das Leben (....) sonst hat man keine Chance.**
- 167 X: Genau. Naja, es geht auch anders, man kommt, also es schaffen auch Firmen als Newcomer
168 über den (...) zu kommen. Aber da brauchst du Kapital. Da musst du dir irgendwo Kapital suchen.
- 169 **I: Habt ihr eigentlich quasi von CEO, also vom Geschäftsleiter halt, habt ihr Zeit zur**
170 **Verfügung, die ihr für Kreativität einfach nützen könnt? Oder passiert das einfach?**
- 171 X: Nein. Das gibt's bei uns auch nicht. Wir haben ein völlig offenes Arbeitszeitmodell, da ist eben
172 die FRAZ, freies Arbeitszeitmodell, wir haben unsere Ziele, in den Zielen sind durchaus auch
173 Innovationsziele vorhanden, bei gewissen Mitarbeitern, ja, also wir sind völlig von top-down
174 zielgesteuert und wann und wo und mit wie viel Aufwand wir diese Ziele erreichen, ist alleine unser
175 Problem.
- 176 **I: Das heißt, du kannst auch um ein Uhr Nachmittag heimgehen?**
- 177 X: Genau.
- 178 **I: Musst halt wahrscheinlich am nächsten Tag länger sitzen.**
- 179 X: Ich brauch gar nicht kommen. Ich bleib oft zuhause und arbeite dann von zuhause. Ich kann
180 das machen wie und wann und wo ich will. Meine Ziele muss ich erreichen.
- 181 **I: Gibt's bei euch Abteilungen, die sich gegen Innovationen sträuben oder die sagen,**
182 **nein. Bitte macht es nicht.**
- 183 X: Ja, gibt es. Der ganze Geschäftsbereich. Die sagen, mein Kunde braucht länger oder mein
184 Produkt ist noch so, mein Startprodukt (?) ist so problematisch, dass ich nichts Neues zulassen will.
185 Und sind auch erfolgreich. Es dauert nur länger.
- 186 **I: Das heißt, Vertrieb eigentlich oder ist das**
- 187 X: Nein, das sind Key Account Manager, das ist bei uns ein kompletter Geschäftsbereich. Ja bei
188 uns ist das besonders Public Transport, also Schiene, wo wir mit dem ersten Produkt, das wir dort
189 eingeführt haben, lange Zeit Probleme gehabt haben, worauf der Geschäftsfeldleiter gesagt hat, ich
190 will jetzt keine Innovation, ich möchte das zuerst in den Griff kriegen. Was man vielleicht auch als
191 Innovation bezeichnen kann, wenn er das eine Produkt wegwirft und ein besseres baut, das das
192 Gleiche kann. Ist das jetzt eine Innovation oder nicht? Also das ist, die Frage, was bezeichnest du als
193 Nutzen? Innovation soll ja nutzenstiftend sein. Aber der hat gesagt nein, ich will jetzt nichts, zuerst will
194 ich das in den Griff kriegen und geht jetzt langsam Schritt für Schritt weiter, ist jetzt seit ein paar
195 Jahren auch sehr erfolgreich, aber gezielt ohne richtige Innovation.
- 196 **I: Kommt von der Technik auch öfter was? So in der Art wie, ich hab da einen Kunden, da**
197 **gehört jetzt speziell was gemacht?**
- 198 X: Sehr viel sogar. Sehr viel. Die gesamte XXXXXXXX ist eigentlich technikgetrieben.
- 199 **I: Nein, ich meine jetzt, wenn einer sagt, bitte nicht schon wieder was Neues! Resistance**
200 **of Innovations.**
- 201 X: Puh.
- 202 **I: Dass die Technik, der Technikleiter sagt zum Beispiel, also mit dem könnt ihr mir jetzt**
203 **nicht kommen, das funktioniert sicher nicht.**

- 204 X: Nein, ich glaube, da passt sehr gut, was ich am Anfang gesagt habe. Unser neuer technischer
205 Geschäftsführer sträubt sich sehr gegen Innovation, weil wir zu viel gehabt haben. Wir sind ja nicht
206 gerade eine hoch profitable Firma, vor allem deshalb, weil wir zu viel Dinge wieder neu machen.
207 Unser neuer technischer Geschäftsführer versucht genau das in den Griff zu kriegen und dadurch
208 wirkt er wahrscheinlich jetzt innovationsresistent – im Grunde seines Herzens ist er es nicht. Ich kenn
209 ihn auch schon sehr lang, im Grunde seines Herzens ist er durchaus auch ein innovativer Mensch.
210 Aber er ist halt zielgerichtet und das Ziel heißt jetzt, machen wir mal mehr profit dort.
- 211 I: **Also er muss innovativ sein, sonst wäre er nicht da.**
- 212 X: Höchstwahrscheinlich, sagen wir mal so.
- 213 I: **Eine Frage zur Kultur hätte ich vielleicht, dass man jetzt sagt, ein recht aktuelles**
214 **Anliegen eigentlich, (...), Meeting Kultur. Habt ihr eine Meeting Kultur? Habt ihr quasi so**
215 **offizielle oder inoffizielle Regeln bei Kulturwerten?**
- 216 X: Die hängen überall herum.
- 217 I: **Okay.**
- 218 X: Ich hab sie schon länger nicht mehr gesehen. Früher sind sie überall herumgehangen. Da
219 stehen eben diese Grundwerte drinnen, die wir als XXXXXXXX leben wollen. Eben zum Beispiel ein
220 wertschätzender Umgang mit den anderen. Aber auch wertschätzender Umgang mit der Zeit des
221 anderen. Das heißt, Meeting Kultur: Pünktlichkeit. Es steht da auch drinnen, zielgerichtetes Agieren,
222 also wir, es ist nicht nur die Meeting Kultur, es ist eigentlich die(...) Kulturwerte sollen, nein, nicht
223 sollen, sie tun es, sie regeln den Umgang miteinander. Und aufgrund der Kulturwerte kann ich auch zu
224 Leuten, auch wenn sie im Top Management sitzen, die sich nicht dementsprechend benehmen, kann
225 ich sagen, du, weißt eh, das wollen wir nicht, auch wenn du vier Ebenen über mir sitzt. Halte dich
226 daran. Wird von allen gedeckt.
- 227 I: **Das ist perfekt, ja.**
- 228 X: Und das ist ein ganz ein wichtiger (...)
- 229 I: **Warum ich das Thema anspreche, ist, in manchen Firmen ist es so, dass bei Meetings**
230 **die extrem lang in die Länge gezogen werden oder die Leute mit Laptops sitzen oder dauernd**
231 **telefonieren, solche Sachen.**
- 232 X: Das passiert schon.
- 233 I: **Aber nicht so extrem.**
- 234 X: Aber die Meetings werden nicht wirklich in die Länge gezogen. Also es ist bei uns eigentlich
235 immer, wir haben immer zu wenig Zeit und da sitzt man auch nicht gern lang in Meetings.
- 236 I: **Nein das ist jetzt nur für mich noch ein Extrathema dazu gewesen.**
- 237 X: Aber das tun wir schon, dass wir wirklich in einem Meeting alle konzentriert beieinander hat,
238 ist selten. Drum, manche haben das noch nicht eingesehen, dass das so ist, ich mache kaum mehr
239 große Meetings. Ja, ich suche mir dir zwei, drei Leute zusammen, mit denen ich jetzt etwas grad tun
240 muss und nur ganz selten irgendein größeres Meeting, das bringt nichts, das ist eine kleine
241 Imagesache (...) Emotionen.
- 242 I: **Eine Frage noch, vorletzte Frage noch einmal. Noch einmal zu den sources of**
243 **innovation, also wo ihr die Innovationen euch herholt. Ist mir grad noch eingefallen. Ist es auch**
244 **so, ihr bekommt ja von Herstellern, bekommt ihr auch Produkte. Kommen die auch mit**

245 **innovativen Ideen eventuell? Oder ist das meistens ein Auftrag von euch, bitte produziert mir**
246 **die und die Sache jetzt neu oder kommt auch von denen aktiv was, oder ist das alles reaktiv?**

247 X: Aktiv, das Aktive, was uns zugetragen wird, ist vernachlässigbar. Ich kann mich momentan an
248 überhaupt nichts erinnern, was auch funktioniert hätte. Es sind immer wieder Ideen gekommen, die
249 aber bei uns nicht alt geworden sind. Das Aktive, was natürlich auch daran liegen kann, dass wir das
250 Not-Invented-Here-Syndrom haben. Also das kann jetzt gut oder schlecht sein, aber jetzt rein, rein
251 objektiv betrachtet, ich sehe keine Innovationen, die von außen kommen. Wir haben einiges an
252 Innovationen, die von unseren Kunden kommen. Ja, das schon. Aber nicht von unseren Lieferanten.

253 **I: Ist mir nur zu dem Thema vorher noch eingefallen. So, letzte Frage noch: Dos and**
254 **Dont's-FAQ. Was sollte man unbedingt machen als Empfehlung jetzt, um Innovationen**
255 **voranzutreiben und innovativ zu sein? Und was sollte man auf keinen Fall machen?**

256 X: Also unbedingt machen ist neugierig sein und aus der Domäne hinausschauen, also wie
257 machen es andere, weil der Prozess, den ich grad vorher gesagt hab, Flugsicherung als
258 Produktionsprozess zu betrachten, da hab ich einfach geschaut, wie macht das die Automobilindustrie
259 im Zero Defect, Produktionsprozess am Fließband. Also das meine ich, raus schauen, wie machen es
260 andere, die ein ähnliches Problem haben, nur das Problem ist, möglichst viel mit möglichst wenig
261 Fehlern zu produzieren. Das passt natürlich perfekt auf den Safety (...). Solche Vergleiche wirst du
262 überall finden. Das Dont's, erwarte nicht, wenn du einem Mitarbeiter Geld für eine Innovation gibst,
263 dass er es nach einem Jahr mit Gewinn zurückzahlt. Also Innovation ist Risiko, Innovation braucht Zeit
264 und Freiraum, geistigen Freiraum. Unter Druck kann man keine Erfindung machen.

265 **I: Alles klar. Okay, super, Dankeschön!**

266

Interview 4

I: Was verstehst du unter dem Begriff Innovation und wie würdest du ihn genau definieren, für dein Verständnis?

X: Also Innovation würde ich so definieren, dass es in der Industrie, in der ich arbeite, und in dem Produktbereich, etwas ist, was neu für den Konsumenten ist. Weil wir denken bei allem, was wir irgendwie verkaufen oder was wir vermarkten, immer an den Konsumenten und deswegen ist bei uns immer die Frage, was ist für den Konsumenten drinnen. Wenn ich nur ganz einfach irgendeine Kleinigkeit in der Formel ändere oder nur eine Kleinigkeit, die Farbe oder so, dann ist das, Consumer Relevance ist immer das große Thema. Und daraus erschließt sich dann auch, was ist Innovation.

I: Siehst du das Thema Innovation rein produktspezifisch?

X: Vermehrt in der Branche, in der ich arbeite, schon, weil da geht's ganz einfach um Produkte und Marktanteile usw. und Umsätze – in der letzten Zeit hat man aber auch gesehen, dass du nicht immer mehr Produkte auf den Markt schmeißen kannst und deswegen denkt man auch dran, wie kann ich kommunikative Themen dazu erfinden, so ein Beispiel zum Beispiel, wenn du hast Produkte für trockene Haut und Diabetiker haben trockene Haut, und dann denkst du dir, okay, ich mach jetzt ein eigenes Kommunikationskonzept für Diabetiker. Und normalerweise würdest du sagen, alle Leute, die trockene Haut haben, kriegen diese Produkte und nimmt sie und es ist alles wieder besser. Und in dem Fall, wo du sagst, ich sprech jetzt Diabetiker gesondert an, also eine Teilzielgruppe daraus, dann ist das für mich auch eine Innovation, weil du ganz einfach halt kommunikativ was anderes machst. Das kommt jetzt immer vermehrt in den letzten Jahren bei uns zum Tragen, weil du ganz einfach nicht das Sortiment ausweiten kannst und direkt (...)Begriff und deswegen kommt man vermehrt eben auf diese kommunikativen Innovationen.

I: Das heißt, eher mehr Marketinginnovationen, wenn man es so nennen kann.

X: Ja, also Kommunikation.

I: Okay. Kommen wir zu den ersten Themen. Bei der Ideenfindung oder Innovationsfindung, wie schaut da der Prozess bei euch aus bzw. welche Sources of Innovation habt ihr, wo schaut ihr euch um, dass ihr solche kreativen Ideen für neue Produkte oder für neue Marketingideen vielleicht findet?

X: Bei uns wurde schon vor ca. 4 Jahren erfolgreich ein innovations process eingeführt und der besteht und der ist dreiteilig. Der eine Teil, der heißt in-touch, das sind so Workshops, da haben so acht bis zwölf Personen zusammen, da ist ein gewisses Thema, das kann sein Altershaut oder Gesichtsreinigung, je nachdem halt, kosmetisch bezogen, da suchst du dir dann einerseits Marketingleute, du hast immer Leute aus der Forschung dabei, du hast teilweise eine Kosmetikerin dabei, also irgendwelche Externen auch, die irgendwelche neuen Inputs bringen können, setzt dich mit ihnen zwei Tage zusammen, da gibt's auch immer einen ganzen Schippel an Vorbereitungen, da musst dich immer da einlesen, gibt's Marktforschung, du musst mit einem Konsumenten entweder sein Badezimmer besichtigen oder einkaufen gehen oder irgendwas zu dem Thema. Ich war da einmal in einem Seminar oder einem Workshop für Gesichtsreinigung, das war extrem interessant, da hast du zugeschaut, wie die Leute sich ganz einfach das Gesicht reinigen und jeder sagt was anderes, was er dann im Endeffekt macht und dann sind wir eben zwei Tage gesessen und haben

überlegt, sogenannte Insights zu bekommen zu dem Thema Gesichtsreinigung und das hat echt, am Ende des Tages sind dann acht oder zehn Statements rausgekommen zum Thema Gesichtsreinigung, die dann total banal klingen, aber im Endeffekt dann dazu verwendet wurden, um gewisse Discovery Workshops zu machen, da haben die Leute draus Produkte entwickelt. Also das ist der zweite Schritt, sind wir schon beim zweiten Schritt, dass man sagt, in diesen In-Touch-Workshops werden dann sogenannte Insights generiert, dann geht das weiter, dann kommen wieder andere Leute zusammen, eben diese Discovery Workshops, da sitzen dann schon die Leute aus R&D drinnen, teilweise Ärzte auch, weil wir alles irgendwie klinisch getestet haben, Marketingleute wieder

I: Entschuldigung, eine Frage noch zum ersten Punkt: Was für Leute sitzen da drinnen jetzt, also du hast gesagt also inhouse welche, Marketingleute und Kosmetikerinnen

X: Ja, das kommt immer drauf an, wie das Thema ist. Also wenn es zum Beispiel zum Thema Haare einen In-Touch-Workshop gibt, dann hast du genauso gut einen Friseur drinnen sitzen. Oder da gibt's so Ärzte, die sich hauptsächlich mit, ich weiß nicht, Haarausfall oder so beschäftigen, also da nimmst du dir aus dem Gebiet, das fasst du total weit und nimmst dir da Spezialisten rein, die dich da irgendwie auf Ideen bringen könnten.

I: Und wer sucht die aus oder nach welchen Kriterien werden die ausgesucht?

X: Das sind die Marktforscher bei uns, da gibt's eine ganze Gruppe an Marktforschern, die auch die Patronanz haben für diese In-Touch-Workshops und die stellen dann zusammen mit den Produktverantwortlichen, da setzt dich dann zusammen und denkst dir, den kannst einladen oder ladest du aus verschiedenen Ländern Leute ein, wo du sagst, ich hätt jetzt jemand aus Südamerika gern dabei oder aus Osteuropa oder, keine Ahnung, südliche, nördliche Länder und dann schaut eben, was macht Sinn. Wenn du über Altershaut redest, wirst du irgendeinen Arzt nehmen, der mit alten Leuten zu tun hat, oder einen Dermatologen, der sich auf Altershaut spezialisiert hat.

I: Die Marktforscher, die suchen die Leute raus und es kann auch sein sogar, dass der auf die Straße geht und sagt, den nehmen wir da hinten und fragen ihn, wollen Sie das mitmachen, so eine Studie oder wollen Sie da dabei sein oder, geht das auch in die Richtung?

X: So weit eigentlich nicht. Es sind eher so die Berufe, die unterschiedlichen, die du dir zusammensuchst. Da geht's doch in so einem zweitägigen Workshop darum, dass du gewisse Ideen, Cluster hast und so. Also da kannst du nicht die Leute von der Straße holen, aber du suchst dir halt eben jemand, der mit dem Thema im weitesten Sinn auch was zu tun hat.

I: Doch. Also das Mindsetting muss auf jeden Fall da sein.

X: Ja. Genau.

I: Und kriegen die irgendwas dafür? Oder machen die das kostenlos und sind froh, dass sie dabei sind?

X: Also die Internen kriegen natürlich nichts dafür, das ist die große Ehre, aber die Externen, die kriegen eine Aufwandsentschädigung, je nachdem, wenn du irgendeinen speziellen Professor einlädst, der wird natürlich für den Tag was verlangen, der Friseur genauso, weil er einen Verdienstentgang hat, das sind also Aufwandsentschädigungen, aber die Leute sind meistens total offen und freundlich, weil es für die auch irgendwie ein Blick über den Tellerrand ist.

I: Gibt's noch irgendwelche Marktforschungsquellen, die ihr verwendet? Macht ihr auch Forschungen, also die Marktforscher, die werden ja bezahlt von euch.

X: Das sind Inhouse-Leute. Also wir haben, die qualitativen Sachen, die sind extern, aber wir haben intern Marktforscher, die das eigentlich, die die Institute koordinieren.

I: Suchen die sonst noch irgendwo? Also im Prinzip suchen die sich die Leute raus, versuchen die auch höchstwahrscheinlich, irgendeine Strategie zu entwickeln vermutlich oder sind das nicht die Leute?

X: Doch, natürlich.

I: Sind schon die Leute. Und wo suchen die, weißt du das oder kannst du das nicht beantworten?

X: Naja, einerseits mal die Leute, die diese In-Touch-Workshops machen und dann gibt's bei Beiersdorf einen riesigen Bereich, die machen so Marktforschung im Bereich Produkttests und die reden rein mit Konsumenten. Da gibt's ein eigenes Institut in Hamburg und da kommen und da gehen tagtäglich, ich weiß nicht, hundert Leute aus und ein und da gibt's zum Bereich zum Beispiel Deo oder Haare oder was auch immer, da gibt's extrem riesige Labors, wo da Marktforschung betrieben wird. Aber rein jetzt auf die Innovationen ist es eher so In-Touch-mäßig, dass die Leute, eben diese Gruppen zusammengewürfelt werden und dann in diese Workshops hineingehen.

I: Was ist dann der nächste Bereich?

X: Der nächste Bereich heißt dann Discovery. Da sind dann eher mehr interne Leute dabei, die aber ziemlich durchgemischt, also auf der einen Seite die Forscher, die Leute, die die Packungen dann machen werden, Marketingleute, Vertriebsleute, die internen Ärzte, ja.

I: Gibt's interne Ärzte?

X: Ja, wir haben dadurch, dass ja die Kosmetikprodukte alle klinisch getestet sind, hast du, jetzt nicht viele, aber du hast eine Abteilung, wo halt Ärzte sitzen und die halt diese klinischen Studien dann leiten mit den Kliniken, weil da könnte ein, ja, ein Marketingmensch da würd da in der Klinik nicht so gut ankommen.

I: Nehmt ihr da immer wen anderen oder schaut ihr doch, dass ihr immer auf die gleichen zurückgreift?

X: Immer wen anderen, je nachdem. Also es gibt ja, wir haben ja Produkte von Gesichtspflege, Körperpflege, Haarpflege, Deo, Babypflege, Männerpflege, das Feld ist ja riesig. Und du hast in jedem Gebiet hast du unterschiedliche Leute. In der Zentrale sitzen ein paar tausend Leute in Hamburg.

I: Das heißt, ihr versucht aber trotzdem, immer eine schöne bunte Mischung zu finden, dass ihr immer neue Blickwinkel habt?

X: Genau. Wenn du lauter Marketingleute nimmst, hast du bald einen Konsens, aber du wirst wahrscheinlich nicht auf die Insights kommen, die du brauchst.

I: Du fährst in eine Richtung wahrscheinlich.

X: Genau, immer, die denken alle gleich. Genau. Und da geht's dann schon darum, da gibt's dann konkrete Konzepte schon und Ideen, Produktideen und die werden dann eben bewertet, diskutiert, in Frage gestellt.

I: Wie lange sind diese Workshops? Du hast gesagt, der erste ist ungefähr zwei Tage.

X: Die ersten, die In-Touch sind ein bis zwei Tage sowas, ja so eineinhalb bis zwei Tage. Discovery geht dann über zwei bis drei Tage meistens, das ist dann schon ziemlich intensiv, weil da gibt's dann schon eben konkrete Ideen und dann muss man die dann abchecken und bewerten. Was

dann noch dazukommt in dieser Discovery-Phase ist, also wir haben so diese interne Ideenfindung, so, Ich hätte gern ein Deo, das keine weißen Flecken auf den schwarzen T-Shirts hinterlässt und da wird dann was entwickelt und andererseits gibt's auch noch von den Lieferanten. Wenn du die Lieferanten von Kosmetikprodukten oder von Inhaltsstoffen für Kosmetikprodukte, die forschen ja selber auch und die kommen dann immer daher mit irgendwelchen neuen Entwicklungen und sagen, du, ich hätte einen Inhaltsstoff, der ist total gut und total super Antifalten- und Antiaging-Wirkung und das bauen wir dann natürlich auch ein. Das heißt, du hast einerseits aus der Firma die neuen Ideen für Produkte und du hast aus der Grundlagenforschung die genauen Inhaltsstoffe und das wird dann irgendwie zusammengefügt und da entstehen dann die neuen Produkte daraus.

I: Getrieben wird das Ganze von wo aus? Also wer treibt diesen Innovationsbereich?

X: Das geht eigentlich von der Konzernzentrale aus.

I: Also Geschäftsleitung im Prinzip, die gibt den Auftrag, sucht was Neues. Und geben die auch die Richtung vor oder ist das eher: Probiert einmal?

X: Naja, in der Kosmetikbranche hast du, wenn du keine Innovationen hast, dann bist du nach zwei bis drei Jahren weg vom Fenster. Also es gibt so Bereiche wie die Nivea-Creme, die es seit hundert Jahren gibt und die haltet sich auch gut und zum Beispiel im Bereich Anti-Aging, Antifalten, da hast du so alle zwei bis drei Jahre ein neues Produkt, weil die Hoffnung stirbt ja bekanntlich zuletzt. Und bei uns gibt's immer wieder neue Inhaltsstoffe, neue Packungen oder zum Beispiel der Bereich Anti-Cellulite, da weiß ein jeder, da gibt's nichts wirklich Wirksames dagegen und da schauen dann auch die Packungen jedes Jahr aus, da hast einmal eine Flasche, einmal eine Tube, einmal einen Schaum, immer wieder ein anderer Produktname, das ist jetzt natürlich von der Konkurrenz, wir haben ja keine Anti-Cellulite-Produkte, das war nur ein Beispiel. Nein, wirklich nicht, wirklich nicht, weil es gibt nichts, was dagegen hilft. Und da merkst du eben, alle zwei bis drei Jahre brauchst du da einen neuen Inhaltsstoff, der ganz einfach halt innovativ ist und den du wieder auf den Markt schmeißt.

I: Und einen geilen Namen hat.

X: Und einen geilen Namen hat. Einen möglichst unverständlichen.

I: Das heißt eigentlich, dieses In-Touch ist eigentlich der erste Schritt, Discovery baut dann auf In-Touch auf und dann kommt dann

X: Genau, da geht's dann schon konkret in die Konzepte hinein und ja, da hast du schon so, da gehen dann schon die Projekte dann auf Schiene schon langsam. Und dann gibt's eben den dritten Step, der heißt IIM, ich glaub, das ist Integrated Innovation Management, ja, ich weiß es noch. Und da geht's dann hinein in diese Gates, dass man sagt, ich hab ein richtiges Projekt und im Gate 1 wird mal dann geschaut, wie könnte das Produkt ausschauen, was könnten die Hauptclaims und Benefits sein, da nimmt das schon langsam Gestalt an. Und das Gate 1 ist eigentlich so, genau, also das ist mal offiziell das, Discovery führt ins Gate 1 und wenn das Gate 1 vorbei ist, dann geht's in die Concept & Feasibility-Phase. Und dann gibt's das, ist eigentlich der Meilenstein, dieses Gate 2, da werden dann schon, die Länder weltweit bekommen ein sogenanntes Info-Package, da steht dann schon drinnen, wie könnte das Produkt ausschauen, das ist noch nicht total final, aber es geht schon, das weist schon ungefähr in eine Richtung, was sind ihre Zielgruppe, was ist der Wettbewerb, was könnte die Kommunikation sein bis hin zu Wie könnten wir mit den Konsumenten sprechen, Wie könnte ein TV-Spot, eine Printanzeige ausschauen? Und die Länder müssen sich innerhalb von einem Monat dann

165 committen, das heißt dann, country commitment und die müssen schon sagen, was werde ich in den
166 ersten drei Jahren von dem Produkt möglicherweise verkaufen bis runter zum Deckungsbeitrag. Wie
167 viele Samples werde ich brauchen usw. Das wird dann gesammelt, wird dann kumuliert und dann wird
168 geschaut, ist das Interesse der Länder, der Abnehmer faktisch, groß genug? Wenn ja, dann ist das
169 Gate 2 durch und es geht weiter, wenn nicht, dann wird das Projekt ganz brutal entweder geht's
170 nochmal retour und kommt nochmal ins Gate 2 und wird dann geändert oder es stirbt. Und das
171 passiert schon oft.

172 **I: Wer bestimmt immer bei den Gates 1, 2, 3, dass das jetzt Proof of Concept ist, das**
173 **heißt, dass es jetzt in die nächste Phase hindarf.**

174 X: Das sind Gremien, und das sind wirklich die Top, Top-Gott(?)-Obersten, die da sitzen, also die
175 Leiter von Forschung und Entwicklung, die zwei Marketingleiter weltweit, ein Sales

176 **I: Ist immer die gleiche Gruppierung?**

177 X: Diese Gruppe ist dieselbe, weil sie schon sehr, sehr weit oben angesiedelt ist, das sind
178 dieselben.

179 **I: Das heißt, denen wird das quasi präsentiert, was man sich vorstellt und die sagen dann**
180 **Ja.**

181 X: Eigene Projektleiter, die dann auftreten, zehn Minuten, das muss ganz kurz und knackig sein
182 und bei uns gibt's extrem viele, also Gate 1 bis zum Gate 2 gibt's extrem viele Projekte, da gibt's dann
183 einmal im Monat ein Gate-Meeting, da treten die dann an.

184 **I: Hast du eine Idee, wie viele Innovationen meistens bis zum Gate 1 kommen, wie viel zu**
185 **Gate 2 und Gate 3 kommen, wie da diese Ausselektierung ist? Und wenn du es nicht in Stück**
186 **weiß, dann ungefähr die Prozentzahl?**

187 X: Also für die Gesamtfirma weiß ich es nicht, weil das eben total riesig ist und von den
188 Produktbereichen. Ich weiß es ungefähr von meinem Bereich, da gehen pro Jahr ins Gate 1 vielleicht,
189 ich sag, zwischen 60 und 70, dann das Gate 2 erreichen, also durchschreiten dann im Endeffekt 15
190 bis 20, ja, und im Moment geht halt der Trend dazu, dass man sagt, eher weniger Projekte und die
191 dafür die richtigen, weil du kannst nicht immer nur Produkte auf den Markt schmeißen.

192 **I: Was kommt dann raus im Endeffekt? (...) letzter ist Gate 4 dann?**

193 X: Pro Jahr, ja, nach Gate 2 gibt's dieses Development, da weiß man dann schon, da wird dann
194 wirklich schon ganz gefeilt an der Packung, was steht genau drauf usw. Gate 3

195 **I: Und Gate 4 ist dann Produkt**

196 X: Genau. Und nach Gate 3 wird produziert.

197 **I: Okay. Und wie viele kommen da ungefähr in Produktion geschätzt einmal? Ist das pro**
198 **Jahr 60 bis 70, in deinem Bereich?**

199 X: Ja, genau, in meinem Bereich.

200 **I: Welcher Bereich ist das genau?**

201 X: Es ist der Bereich Kosmetik, Apothekenkosmetik.

202 **I: Und was kommt dann raus ungefähr?**

203 X: Und pro Jahr gibt's ungefähr so zehn bis fünfzehn Launches, also Produktinnovationen.

204 **I: Also fast alle, die zu Gate 2 kommen, kommen auch zu Gate 3.**

205 X: Ja, also Gate 2 ist wirklich so der, also wenn du mal durchs Gate 2 bist, dann ist die
206 Wahrscheinlichkeit, dass du am Markt kommst, ist schon sehr, sehr groß, ja. Das ist schon sehr, sehr
207 ähnlich. Und im Moment geht eben die Tendenz, wenn du dir denkst, 10 bis 12 Innovationen pro Jahr,
208 wenn du dir wirklich vorstellen möchtest, das heißt eigentlich fast jedes Monat eine Neuigkeit, wobei,
209 wenn du sagst, du hast irgendwelche neuen Produkte, dann hast du Tagescreme, Nachtcreme,
210 Augencreme, da hast du ein Konzept dahinter. Aber jetzt dahingehend, also die Strategie für die
211 nächsten Jahre ist eigentlich, zu sagen, ich will pro Quartal eine Innovation haben. Nicht mehr. Weil
212 wenn du mehr hättest, hättest du nicht die Kraft dahinter

213 **I: Eine Innovation pro Quartal?**

214 X: Pro Quartal. Wir haben im Moment mehr, wir müssen eher schauen, dass wir davon
215 wegkommen, das ist immer schwierig, weil jeder will Innovationen haben und jeder weiß natürlich, mit
216 Innovationen kannst du Umsatz generieren, aber eigentlich ist das Wichtige das nachhaltige
217 Wachstum und es kommt auch immer mehr die Tendenz, dass man sagt, wachse durch dein Core
218 Assortment, ja, wachse die Basis und nicht nur durch Innovationen, weil beim nächsten rennst du
219 dann dagegen an und man weiß eh, wohin es führt.

220 **I: Die Innovation, betrifft die jetzt nur also wirklich komplette Neu-Produktentwicklungen
221 oder gibt's da auch Erweiterungen von Produkten (...)**

222 X: Gibt's auch.

223 **I: Zählen die da auch dazu zu diesen 60, 70 bis 12, 15 der exploration, exploitation und so
224 weiter?**

225 X: Genau. Zählt dazu. Alles, was eben Consumer relevant ist und dann eben am Markt neu ist.

226 **I: Wie lang dauert denn dieser Prozess ungefähr?**

227 X: Der dauert eineinhalb Jahre.

228 **I: Eineinhalb Jahre?!**

229 X: Also dieses Gate 2 findet statt, jetzt gerade haben wir eins bekommen, das wird nächstes Jahr
230 im Quartal 1 kommen, ja. Also wenn ich denk, Gate 2 bis Launch ist ungefähr ein Jahr, neun Monate
231 bis ein Jahr

232 **I: Also weil du es ja testen auch noch musst und so weiter.**

233 X: Genau. Und davor hast du halt auch schon einen Vorlauf, so eineinhalb Jahre, also es gibt so
234 Projekte, die laufen dann noch länger, aber generell sind es ein bis eineinhalb Jahre.

235 **I: Budget ist höchstwahrscheinlich enorm bei euch.**

236 X: Ja.

237 **I: Denk ich mir, dass es da keine Zahlen gibt. (...)**

238 X: Ja, ich hab jetzt mal kurz mal überlegt und ich hab dann geschaut und wir haben zum
239 Beispiel, nein, ich kann's ruhig sagen, wir haben eine neue Hair Care, also Shampoo Range, und da
240 wird alleine die klinischen Studien, allein dafür wird eine halbe Million Euro ausgegeben.

241 **I: Eine halbe Million Euro!**

242 X: Das ist, allein nur für das Projekt Haare und das ist ein Projekt. Aber das ist natürlich weltweit.
243 Wenn du denkst, was für ein Umsatz da dahinter steckt, weil die Produkte sind ja dann standardisiert
244 und sind dann mehr oder weniger auf der ganzen Welt erhältlich.

- 245 **I: Das zeigt jetzt natürlich den Preis, den hohen, den man dafür zahlen muss. Ja, sicher**
246 **warum nicht, ich (...) in der Pharma-Industrie.**
- 247 X: Ja, da ist es noch ärger.
- 248 **I: Wie viele Leute beschäftigen sich bei euch im Unternehmen nur auf das Thema**
249 **Innovation?**
- 250 X: Also ich hab nachgedacht, es gibt, glaub ich, niemanden, der sich nur mit Innovation
251 beschäftigt, bei uns in der Branche ist es so, dass Innovation eigentlich der Treiber ist und Innovation
252 ist für jeden im Hinterkopf. Egal ob du im Vertrieb arbeitest oder im Marketing oder in der
253 Produktentwicklung, eigentlich ist die Innovation und die neuen Produkte das, was dich täglich
254 antreibt. Also das ist schwierig, das auf einen
- 255 **I: Hat jeder ein gewisses Zeitbudget vielleicht, dass er drüber nachdenken kann, eine**
256 **Innovation, also kreativ zu werden, sich zu überlegen oder sonstiges, sagen wir jetzt,**
257 **Hausnummer jetzt 10% seiner Zeit darf er verwenden, dass er im Internet surft oder dass er**
258 **sich herumspinnst für genau dieses Thema, nicht privat surfen, sondern für das Thema jetzt?**
- 259 X: Dadurch, dass dieser Prozess schon ziemlich durchdacht ist und dass der relativ früh beginnt
260 mit diesen Workshops, geht das eigentlich eher alles über diese Teilnahme an diesem Prozess. Also
261 keiner sagt, wenn jemand einmal eine gute Idee hat, aber das kommt sehr, sehr selten, dass dann
262 irgendwie was
- 263 **I: Also es passt im Prinzip nicht, wenn man sagt, jeder Mitarbeiter ist angehalten, zum**
264 **Beispiel in eine Ideenbox seine Ideen reinzubringen?**
- 265 X: Das gibt es, und das heißt Insight Notebook, das ist da angesiedelt bei diesem Insight, dieser
266 ersten Stufe, da kannst du, im Intranet kannst du deine Insights eingeben sozusagen, ich war da auch
267 heute drin und hab geschaut, das wird aber nicht wirklich genutzt. Ganz, ganz selten.
- 268 **I: Das heißt, das Mindsetting zu dem Thema, wo was eintragen und so weiter, das ist eher**
269 **schlecht.**
- 270 X: Ja, wird nicht wirklich gelebt. Das ist eher so in die Richtung, wenn irgendwo ein lokaler
271 Mitbewerber irgendwo etwas hat, wo du sagst, wow, den gibt's nur da, das kann natürlich auch ein
272 Grund für eine Innovation sein, dass irgendein Mitbewerber was bringt, wo du sagst, das ist halt eine
273 (...), aber für die Firma ist es eine Innovation, in dem Bereich was zu machen. Also diese Dinge
274 kommen eher aus den local beauties, dass du sozusagen jemandem was (...) und sagst, ja, ich hab
275 da einen Mitbewerber in Thailand, der macht das und das und das ist so genial und das wird dann
276 ausgerollt, das passiert auch nicht so oft.
- 277 **I: Gemessen werden die Innovationen höchstwahrscheinlich am Umsatz, der nachher**
278 **kommt?**
- 279 X: Klar.
- 280 **I: Ist auch ein Innovationsmesskriterium time to market? Dass du sagst, wie schnell ist**
281 **das jetzt am Markt, das Produkt oder Sonstiges?**
- 282 X: Nein, bei uns eigentlich nicht.
- 283 **I: Im Prinzip eigentlich der Umsatz, der damit generiert wird im Nachhinein und was man**
284 **wieder zurückkriegt vom Innovationssprosses.**

285 X: Ja, also einerseits natürlich Umsatz, ist klar, andererseits ist es bei uns, wird alles in
286 Marktanteil gemessen. Und also Umsatz, die großen (...) sind eben der Umsatz, das ist klar,
287 Marktanteil und das dritte ist der profit oder (...).

288 **I: Margen.**

289 X: Margen, genau. Je nachdem, wo man eben sagt, wenn ich ein neues Produkt habe, muss ich
290 dann investieren, muss ich TV machen, muss ich Print machen oder auch nicht, was bleibt am Ende
291 dann des Tages über, weil ich kann super Umsatz machen, aber ich muss TV schalten und das kostet
292 halt dann.

293 **I: Habt ihr intern bei euch viele Personen, die sich auch gegen Innovationen ein bisschen**
294 **wehren und sagen, fahren wir doch mit der alten Schiene weiter, lassen wir das ganze**
295 **Klumpert mit Innovativsein oder ist das definitiv innovativ ausgerichtet, dass ihr neue Produkte**
296 **kreieren müsst?**

297 X: Dadurch, dass Kosmetik doch ein sehr schnelllebiges Business ist, würd ich sagen, ist das
298 nicht der Fall, weil wir wissen, da brauchst du immer wieder was Neues, das lebt davon.

299 **I: Also es helfen alle Abteilungen im Prinzip mit.**

300 X: Ja.

301 **I: Gibt's noch andere Formen der Findung von neuen Ideen? Habt ihr zum Beispiel auf**
302 **eurer Internetseite einen Vermerk, dass Endkunden dort Ideen reinschreiben können oder**
303 **sowas in die Richtung?**

304 X: Nein, haben wir nicht, soviel ich weiß, aber das passiert immer wieder, dass einer anruft und
305 sagt, ja, ich hab da was ganz was (...) erfunden. Ich hab einmal selber einen gehabt, das war ein Typ,
306 der hat eine Einsmierhilfe für den Rücken erfunden und der wollte da irgendwie zusammenarbeiten
307 mit uns und wir verweisen dann nach Hamburg, da gibt's eine eigene Stelle, die da mit den Leuten
308 dann spricht. Es kommt auch schon manchmal vor, dass wir den Leuten dann auch Geld gibt und
309 sagt, okay, sprich mit niemand anderem mal für, ich weiß nicht, zwei, drei, vier, fünf, sechs Monate,
310 wir denken drüber nach, das passiert selten, aber da werden dann doch manchmal so Verträge
311 gemacht

312 **I: Und habt ihr da irgendein Provisionssystem, wo der dann vielleicht ein bisserl was**
313 **kriegt oder**

314 X: Das passiert, ja, also wenn es zu einem (...) haben ein Patent schon eingereicht, also, ich hab
315 da ein Patent eingereicht, wollt ihr das haben? Wenn es dann dazu kommt, dann kriegt der natürlich
316 sein Geld für das Patent, da wird ihm das Patent dann abgekauft, aber sehr, sehr selten. Also ich
317 kenn eher immer die lustigen Geschichten, was sich da für Leute melden.

318 **I: Wie lang bist du schon bei der Firma und wie oft ist das schon vorgekommen?**

319 X: Für die ganze Firma kann ich nicht sprechen. Ich bin seit vierzehn Jahren bei der Firma und
320 also, anrufen tut so alle, einmal im halben Jahr ruft einer an, der da die super Erfindung hat, wobei die
321 leitet es dann immer weiter und du weißt auch gar nichts, aber das ist schon sehr, sehr abgehoben
322 teilweise. Wobei, es gibt auch

323 **I: Was einmal pro Jahr oder einmal in den ganzen vierzehn Jahren?**

324 X: Nein, alle sechs Monate mal, zwei pro Jahr ungefähr, dass Leute anrufen. Da gibt's auch eine
325 witzige Geschichte, ich hab das auch mitgebracht, und zwar, da ging es um einen Bauern in der

ehemaligen DDR, der hat den Hof seiner Eltern übernommen irgendwann und hat sich, der hat Kletten angebaut und hat dann irgendwie geforscht in seinem Bauernhof, in einem Kammerl und hat irgendwie rausgefunden von der Wirkung dieser Kletten, wenn man da ein Extrakt rauszieht und ist dann eines Tages wirklich mit so einem Kübel voll grüner Pampe vor Beiersdorf gestanden, eine wahre Geschichte, ich kann, das steht jetzt in der Mitarbeiterzeitung, ich hab's dir mitgebracht. Und hat gesagt, ja, er hat herausgefunden, dass das irgendwie ein super Antiaging-Wirkstoff ist. Und die haben dann zuerst mal mit der Stirn gerunzelt und haben den aber dann ernst genommen und mittlerweile ist es so, da gibt's, also seit 2008 gibt's eine Antifaltencreme, die diesen Inhaltsstoff hat, der ist dann natürlich in dem Labor noch aufbereitet worden, aber der baut jetzt exklusiv für unsere Firma Kletten an auf einem riesigen Feld und mittlerweile gibt's die ersten Nivea-Produkte, Pure & Natural, die diesen Kletten-Extrakt drinnen haben. Extrem. Also die Geschichte wird auch überall erzählt und in jeder Pressekonferenz dann und die ist wirklich genial und da gibt's Fotos von dem Typen, also das ist extrem witzig. Also so was kann auch, der hat sich natürlich schon damit beschäftigt, das ist nicht irgendwie ein seltsamer Erfinder, der da daherkommt, aber der hat sich damit beschäftigt mit dem Thema und, also so kann es auch kommen, dass ein neuer Inhaltsstoff gefunden wird, der dann eingearbeitet wird und dann den Siegeszug antritt.

I: Interessant. Letzte Frage im Prinzip, die ich noch hätte oder die mir noch so einfällt, ist, Dos and Dont's im Innovationsprozess. Auf was sollte man ein Augenmerk legen von der Erfahrung jetzt her und was sollte man auf keinen Fall tun in einem Innovationsprozess? Fällt dir da irgendwas ein oder ist das eh dadurch, dass das bei euch so geregelt ist, dass es da eigentlich eh nichts gibt, was man außerhalb von dem machen kann?

X: Also was mir dazu spontan einfällt ist, dass bald einmal jemand über eine Innovation spricht und das ist in Wirklichkeit gar keine, da musst du sehr aufpassen, was wirklich innovativ ist und eher eben zu schauen, dass man weniger hat, die dafür besser ankommen. Also aus der Wust dieser ganzen vermeintlichen Innovationen die richtigen herauszufiltern, ist die Kunst. Wenn du dir denkst, am deutschen Apotheken- Kosmetikmarkt, hab ich gelesen, es gab im Jahr 2009 25 000 neue Produkte. Also jetzt wirklich jeder, der daherkommt mit irgendeinem Kosmetikprodukt, das irgendwo in der Apotheke dann landet, da gibt's eine Liste und da hat man also geschaut, und wirklich am Markt etablieren tun sich dann hundert. Also da gibt's irrsinnig viele, die sich da irgendwie totlaufen, also die überhaupt nie die Chance haben. Es liegt dann eher dran, zu schauen, was sind die wirklichen Innovationen, was lässt sich verkaufen, oder was lässt sich vermarkten auch, nicht nur verkaufen, vermarkten.

I: Ist der Innovationsprozess so eingeschliffen schon, dass das sicherlich bestehen bleibt oder habt man die Intention, den ein bisschen in eine andere Richtung zu bringen? Zur Eröffnung auf der einen Seite, weil ganz vorne open innovation gestanden ist, open innovation ist ja eigentlich ein Begriff für komplett öffnen, für jeden zugänglich machen, sodass man so viele Leute wie möglich erreicht oder versucht man trotzdem das so in einer closed user group, in einer, eher kleine, feine Runde weiterzutreiben?

X: Also das einzig Beständige ist ja der Wandel. Und diese In-Touch-Workshops, die kamen auf eben vor vier Jahren ungefähr, da war das irgendwie, jede zweite Woche, in jedem dritten Land hat ein In-Touch-Workshop stattgefunden, man war da total (...). Und ich hab das Gefühl, dass es im

367 Moment wieder ein bisschen weniger wird. Also man geht wieder eher Richtung Discovery, wobei, ich
368 find es eigentlich schade. Weil man hat da zwar irgendwie ein, zwei Tage herumgesponnen, und man
369 hat dann gesagt, na was hab ich jetzt gemacht, aber da kamen auch tolle Sachen raus und ich spür
370 jetzt im Moment, dass es wieder eher in Richtung geht, was haben wir für den, was macht der
371 Mitbewerb, was will der Markt und neue Produkte und knall sie auf den Markt, schleif sie da durch und
372 launche sie. Ich finde schade, dass man sich halt, natürlich, diese Workshops kosten Geld und du
373 hast nicht so nach zwei Tagen dann ja, das ist jetzt das Produkt und es kommt in eineinhalb Jahren
374 und Dankeschön, sondern das sind einmal so ein bisserl so Wolken und die musst du erst mal sichten
375 und dann musst erst mal schauen, was da rauskommt. Aber diese Denkarbeit und dieses Out-of-the-
376 box-Denken, das hat schon seinen Sinn, absolut, und das kostet natürlich verdammt viel Geld, gerade
377 wenn du dir externe Leute reinladest und

378 **I: Der Aufwand ist halt enorm.**

379 X: Enorm. Enorm, ja. Und ich glaub, das war auch am Anfang so, da hat jeder irgendwie, war
380 jede dritte Woche wieder in irgendeinem In-Touch-Workshop und da und da und dort. Also man muss
381 da schon aufpassen auch, dass man die richtigen macht und nicht zu jedem Schnurz-Thema da einen
382 Workshop. Aber auch da gilt eben, die richtigen, die wirklich wichtigen rauszufinden oder die dir
383 wirklich was bringen und die anderen mal beiseite zu lassen.

384 **I: Dankeschön!**

385

Interview 5

I: Markus, kurze Frage. Wie siehst du das Thema Innovation und was interpretierst du in Innovation hinein?

X: Innovation ist das Erkennen von Möglichkeiten durch technische oder organisatorische Maßnahmen, Geräte, Produkte, bestehende Situationen zu verbessern, zu verändern.

I: Die Innovationen, die du bei dir im Unternehmen herausfindest, wo nimmst du die her, wo nimmst du die Quellen her, und was für, nenn mir Sources of Innovation

X: Aktiv mit meiner Aufgabe als Betriebsverantwortlicher kümmere ich mich sehr drum, produktseitig auf Messen, auf Veranstaltungen, Firmenveranstaltungen oder im Internet, weil mich die Dinge interessieren. Es kommen aber auch Leute auf mich zu, die mir etwas präsentieren wollen, was sie haben, was vielleicht uns irgendwo passt. Des Weiteren unterhalte ich mich sehr, sehr viel mit Leuten über Bereiche, die nicht ursprünglich zu mir gehören, um Ansätze für Lösungen und für Innovationen zu finden, die vielleicht auf den für mich zuständigen Bereich in irgendeiner Form umbauen lassen. Also ich gehe sehr offen mit den Themen um, ich hab da nicht ein Problem, das klingt immer so dramatisch, ich hab etwas, ich schau mir immer an, das, was ich habe und das, was ich momentan verwende und die Frage ist immer wieder, ob ich es noch einmal so machen würde und ob ich das Produkt nochmal so kaufen würde.

I: Suchst du, um nochmal auf die Quellen zurückzukommen, suchst du aktiv auch am Markt? Und bekommst passiv, also diese zwei Möglichkeiten gibt's.

X: Genau. Wenn ich ein Problem oder eine Aufgabe gestellt bekomme von der (...), recherchiere aktiv, nutze dieses Wissen, das ich schon habe und kombiniere es mit den Dingen, die momentan sozusagen state of the art sind, um dann das Beste daraus für mich als Innovation oder als Vorschlag, als Produktmaßnahme, als Projekt umzusetzen.

I: Das heißt, der Auftrag kommt dann eigentlich von intern, du bekommst einen Auftrag und agierst nach dem?

X: Genau.

I: Das heißt, es ist nicht so, dass du jetzt versuchst, am Markt zu schauen

X: Ich bekomme, also ca. 50%-50%. 50% bekomme ich in einem Auftrag, mit einer konkreten Maßnahme, mit einem konkreten Ziel, das herauskommen soll, unter bestimmten Rahmenbedingungen, technisch, organisatorisch, finanziell. Und ca. zu 50% kümmere ich mich um bereits bestehende Situationen, zu verbessern, zu optimieren hinsichtlich Kosten, hinsichtlich Transparenz, hinsichtlich personeller Ressourcen, die man dazu braucht.

I: Geht's da nur im Prinzip bei dir in deinem Job um Produkte? Oder geht's auch um Prozesse?

X: Es geht um Verbessern. Meine Stärke ist, Produkte mit Prozessen, mit, ich sag jetzt mal, mit Weitblick zusammenzubringen. Was ich technisch mehr ausbebe, muss sozusagen auf der personellen Seite eingespart werden. Mehr personell, kann ich mir sozusagen leisten, Prozesse oder Produkte nicht so hoch zu optimieren, dass es sich meistens irgendwie die Waage hält. Geld, das ich dort ausbebe, hab ich dort nicht mehr zur Verfügung und vice versa.

I: Nochmal zu den Quellen: Involvierst du unter Umständen auch Kunden eventuell oder ist das, was für Möglichkeiten gibt es noch, wo du was suchst? Also du suchst einmal im Internet höchstwahrscheinlich, dann kommen Technologiepartner auf dich zu, also (...) Hersteller, auf der anderen Seite kriegst du intern einen Auftrag.

X: Teilweise schon mit Ideen, mit Ansätzen, bis hin zu Produkten, die dann sozusagen im Zuge dessen, im Zuge des Auftrags an mich herangetragen werden, das Produkt sowieso und das könnte uns für die Lösung dieses Problems helfen. Oder wir haben ein Problem oder eine Aufgabenstellung, die wir uns vorstellen könnten, mit dem und dem Produkt oder mit der und der Firma zu bewerkstelligen. Ich schau mir das dann an, bewerte sozusagen gemeinsam mit den Kunden oder für mich selbst und meinem Team die Aufgabenstellung und die mögliche Umsetzung oder die Empfehlung des Produkts.

I: Bei den Quellen, gehst du da auch auf Mitarbeiter zu?

X: Ja, also Mitarbeiter, die zum Beispiel schon Ähnliches gemacht haben, die in dem Umfeld als Produktmanager, als Projektleiter etc. involviert waren. Die frag ich dann einfach, wie habt ihr das gelöst, mit welcher Firma, mit welchem Produkt habt ihr Erfahrungen? Auch zum Beispiel der Einkauf ist für mich so eine Quelle, wo ich sag, ich hätte jetzt zwei Partner, drei Partner gefunden, gibt's vielleicht sogar einen Lieferanten, der und das bieten könnte. Das Internet ist, richtig recherchiert gibt es sehr viel her, aber man muss wissen, wonach man sucht.

I: Und ist vor allem für alle zugänglich.

X: Genau. Es ist produktspezifisch, es ist projektspezifisch, es ist sehr, dass manchmal aufgrund von Beschlagwortungen sehr geprägt auf einem Hersteller, weil das Produkt einen gewissen Namen hat und damit automatisch auch eine Lösung impliziert. Aber wenn man das jetzt ein bisschen breiter, allgemeiner formuliert, kommt man zu mehr Partnern oder zu mehr Lieferanten, zu mehr Herstellern, die vielleicht ähnliche Lösungen haben, die dem gleichen Zweck dienen.

I: Welche Abteilungen im Haus sind für dich die wichtigsten Abteilungen, die dir helfen, solche Ideen oder Innovationen zu finden? Oder auch Prozesse zu verbessern? Oder ist das im ganzen Haus verteilt, wo du sagst, abhängig von der Innovation?

X: Also im (...) es zu verbessern, ist sicher bis zu einem gewissen Grad Einkauf, sind befreundete Abteilungen mit ähnlichen Aufgabenstellungen

I: Welche zum Beispiel?

X: Im eigenen Bereich FM für Probleme aus dem Bereich Facility, PC-Beschaffung usw., die sehr ähnliche Themen haben, sehr ähnlichen Grundkreis und ansonsten gibt's noch standardisiert bei uns im Haus eine Abteilung, die sich mit Innovationen, mit Produktmaßnahmen usw. beschäftigt

I: Wo ist das angesiedelt? Produktmanagement?

X: Produktmanagement, genau. Beim Bau (?) zum Beispiel, (...) wobei da, sag ich mal, fast Chancengleichheit herrscht, dass die Produkte, die sie im Skop haben, haben wir auch schon längst gesehen bzw. das ist immer so, einmal ist der ein bisschen früher dran, einmal sind wir ein bisschen früher dran. Aber die Maßnahmen, daraus abgeleitet, die sind meistens bei uns, weil es bei Kunden meistens eine Produktmaßnahme ist und bei uns intern ist es meistens nur das Aufbringen eines Budgets, allenfalls eines Willen, dass man das wirklich mit dem Produkt löst.

82 **I: Hat der Vertrieb auch eine gewisse Wichtigkeit bei deiner Tätigkeit?**

83 X: Selten. Also in meiner Wahrnehmung viel zu selten. Die Aufgaben des Vertriebs oder die
84 Lösungen des Vertriebs kommen, auch wenn sie noch so gut sind und (...) sind und was auch immer,
85 solution designen, die wirklich ausgetüftelt sind, kommen selten zu mir. Es hat auch (...) nur indirekt

86 **I: Hättest du es aber gern, dass zum Beispiel vom Vertrieb mehr kommen würde?**

87 X: Ja, ja. Würd mir einfach gerne Lösungen anschauen und vielleicht Anregungen für
88 Aufgabenstellungen für das Bewältigen von Projekten.

89 **I: Interessant, weil**

90 X: weil da kocht jeder seine eigene Suppe.

91 **I: Von dem, hast du ein bestimmtes Budget für Neuerungen, für Neuigkeiten, die du**
92 **empfängst?**

93 X: Wir haben ein Gesamtbudget, wo ich einen Betrieb verantworten muss und ein sozusagen
94 moderates Vorantreiben von Innovation.

95 **I: Wie ist denn das ungefähr aufgeteilt prozentuell?**

96 X: Also ich würd sagen, 60-70% ist Regelbudgetbetrieb, ca. 30% bleibt für Innovation, für das
97 Beschäftigen mit Neuem. Was ich aber immer wieder versuche zu platzieren, ist, dass es genau für
98 diesen Bereich nur ein Budget sozusagen für die Spielwiese geben kann oder soll bei uns, weil wenn
99 wir uns nicht mit neuen Dingen beschäftigen, die auch teilweise Geld kosten oder Dienstleistungen,
100 dann können wir auch Dinge nicht in dem Ausmaß vorantreiben.

101 **I: Das heißt, diese Aufteilung 70:30, die ist eigentlich quasi vom Vorstand (...)kannst du**
102 **es aussuchen?**

103 X: Ich kann es im Prinzip aufteilen. Ich könnte es herumdrehen aufgrund der Knappheit eines
104 größeren Budgets ergibt sich das aber so, dass ich sag, ja, vielleicht 60:40 oder so, aber es bleibt ja
105 nur ein gewisser Teil für Neues. Weil der Rest ist dazu gedacht, den laufenden Betrieb, den wir
106 verantworten, zu bewerkstelligen.

107 **I: Kannst du ungefähr mir sagen, wie viele Ideen oder wie viele Innovationen du im Jahr**
108 **hast und wie viel dann wirklich umgesetzt werden kann? Oder kannst du mir das in**
109 **Prozentsätzen sagen vielleicht, dass du sagst, 100% Ideen, da kommt 1% auf die Straße?**

110 X: Da muss man ein bisschen aufpassen. Sind es Ideen, die von mir kommen oder sind es Ideen,
111 die ich aufgreife und für andere vorantreibe?

112 **I: Okay.**

113 X: Das ist ein großer Unterschied.

114 **I: Leichter ist natürlich Vorantreiben von anderen**

115 X: Nicht unbedingt, nicht unbedingt, weil mir persönlich ist es lieber, wenn die Idee von mir
116 kommt, nicht, weil ich es dann auf meine Fahnen heften kann, sondern weil die Idee dann nicht
117 vielleicht durch andere schon, ja, gefärbt wurde. Wir haben oft das Problem, dass Ideen bereits an
118 mehreren Stellen platziert wurden, dort aus irgendwelchen Gründen, meistens finanziell, sind die dort
119 nicht gewünscht und dann landen sie schlussendlich sozusagen als Wunsch einer Umsetzung bei
120 uns. Und ich darf dann diesem Wunsch entsprechen, hab aber was, was schon ziemlich eingeeengt,
121 Vorgaben, wie das ausschauen sollte, was sozusagen der Wunsch des Kunden oder der Wunsch des

122 Projekts, Auftraggeber ist. Das gefällt mir persönlich nicht, weil damit eigentlich der (...),
123 irgendjemand hat sich schon was ausgesucht und wir machen es ihm dann.

124 **I: Wer kann ein Auftraggeber sein?**

125 X: Vorstand, Bereichsleiter, teilweise auch Linienorganisationen, die halt mit konkreten, mit
126 halbwegs fertigen Ideen kommen und genau weil das Problem ist, dass sie nur halbwegs fertig sind,
127 werden sie auch nie zu einer Produktmaßnahme, nie zu einem Budget etc. kommen. Und das ist sehr
128 oft das Problem, dass das genau nicht zu Ende gedacht ist, weil genau, da gibt's noch irgendwas,
129 wenn man das zu Ende denken würde, würde man das Geld nicht bekommen, würde man die
130 Projektfreigabe nicht bekommen etc.

131 **I: Das Verhältnis eigene Idee zu vorhandenen Ideen weiterentwickeln, wie schätzt du das**
132 **ungefähr ein?**

133 X: Würde ich in etwa, in letzter Zeit vermehrt meine eigenen Ideen, eine Zeitlang war es 50:50,
134 ich würde jetzt eher sagen, so jetzt momentan bin ich beim Weitertreiben von so $\frac{3}{4}$ meine Ideen
135 versus 25% von fremden.

136 **I: Doch so viel. Also doch viele eigene Sachen.**

137 X: Momentan, das war schon anders, aber momentan ist es so, dass viele, viele Ideen von mir,
138 die aus der Schublade mehr oder weniger kommen, die einfach jetzt so da sind, kommen. Unser
139 Problem, mein Problem ist, ich sag das immer, ich erklär das recht einfach, es gibt Vordenker und
140 Nachdenker, wir sind Vordenker. Also wir sind manchen zu weit voraus, die das in der Gesamtheit
141 noch gar nicht erfassen, worum es da geht und die dann auch mit dem Vorstellen dieser Lösung
142 Probleme haben. Die sind so, dass der Vorstand das abwinkt und sagt, das geht nicht, um das
143 Gleiche in geänderten Rahmenbedingungen zwei Jahre später zu genehmigen. Der Zeitpunkt falsch,
144 das Umfeld falsch, was auch immer. Also das ist irgendwas, ändert nichts grundlegend an der Idee,
145 die Idee ist meistens die gleiche.

146 **I: Um nochmals zur Ursprungsfrage zurückzukehren: Ich hab dich ja vorher gefragt, wie**
147 **viele Ideen hast du, sagen wir, 100% und wie viel kommt dann raus? Und du hast das jetzt**
148 **gesplittet in eigene Ideen und vorhandene Ideen anderer vorantreiben. Deine eigenen Ideen,**
149 **sagen wir mal?**

150 X: Gesamt, sag ich jetzt einmal

151 **I: Wie viel kriegst du auf die Straße?**

152 X: An Ideen oder das, was wir wirklich umsetzen?

153 **I: An Ideen und das, was man umsetzt. Also Ideen 100% oder vielleicht kannst du es**
154 **sogar in Zahlen ausdrücken, ich hab jetzt zwanzig bis vierzig pro Jahr**

155 X: Grundsätzlich so zwischen, wenn man jetzt wirklich nicht alle Kleinigkeiten als Dings verkauft,
156 irgendwo in der Größenordnung zwischen acht und zehn, acht und zehn Ideen, die Projekt, Produkt
157 irgendwie und davon geschätzt mehr wie die Hälfte wird nach Präsentation, nach ein bisserl
158 Nachdenken, wird umgesetzt.

159 **I: Pro Jahr?**

160 X: Ja.

161 **I: Mehr als die Hälfte?**

162 X: Mehr als die Hälfte.

163 **I: Das ist stark. Vier bis fünf Ideen pro Jahr. Hast du da ein Beispiel?**

164 X: Nummernplan, one number. Levelmanagement, also nur die Sachen in letzter Zeit,
165 Levelmanagement neu, kleinere Produktmaßnahmen, Konsolidierung von der Vermittlung, also das
166 sind rein technische Projekte, Workflow fürs Travelmanagement komplett umkrempeln, das sind alles
167 Dinge, die sehr stark integriert sind in andere Bereiche, das heißt, das kann ich nicht nur in meinem
168 Bereich umdrehen, da muss ich die anderen davon überzeugen, mitzumachen. Und das ist dann für
169 mich ein Projekt, wenn ich es nicht in meinem eigenen Bereich relativ einfach umdrehen kann,
170 sondern wenn ich mindestens zwei, drei andere Partner wie HR, wie Travel Expense oder sonst
171 irgendwas dabei am Boot hab.

172 **I: Wie schaut das Verhältnis aus bei Vorantreiben von vorhandenen Ideen, zum Beispiel**
173 **vom Vorstand oder Sonstiges? Das heißt, woher kommen die Ideen auf dich zu und wie viel**
174 **wird dann wirklich auf die Straße umgesetzt, ist das wirklich 100% oder**

175 X: Nahezu. Das ist das Problem, diese Dinge haben dann schon sozusagen fast den Status
176 einer Nur-mehr-Beauftragung.

177 **I: Und wie viel**

178 X: Kreativität ist schon noch dabei, aber zum Beispiel jetzt in Bezug auf die Shops, die Telekom-
179 Shops, jetzt dieses Videokonferenzthema, das ist von der Idee jetzt nicht so 100% ausformuliert
180 worden, das haben wir sozusagen im Zuge dessen als Idee mitbegleitet und Produktmaßnahmen und
181 Technik ist da ein bisschen in Einklang gebracht worden im Rahmen dessen, was man an Geld zur
182 Verfügung hat.

183 **I: Und wie viel Ideen kommen da pro Jahr geschätzt? Ich mein, wenn du es bei den**
184 **anderen schon so genau gewusst hast**

185 X: Mehr, also es werden jetzt mehr, also wir werden da jetzt sehr innovativ. In der kurzen Zeit
186 jetzt, in dem Jahr, drei Sachen, wenn ich es hochrechne, auch zehn bis zwölf.

187 **I: Auch zehn bis zwölf.**

188 X: Wobei die nicht alle, da sind wir nur teilweise Partner, teilweise sind wir mit von der Partie, sag
189 ich jetzt einmal, manchmal kommen die Sachen und werden von uns gesteuert und manchmal sind
190 wir einfach nur Teil der Mannschaft, die das umsetzt, beides ist da. Da bringe ich mich dann aber nicht
191 so, da bring ich mich aber nur im Rahmen dessen ein, was sozusagen Aufgabe ist, da muss ich mich
192 nicht wichtigmachen, um jetzt Ideen

193 **I: Weißt du, von wo im Vorstand oder, wo die die Ideen hernehmen? Machen die**
194 **Nachstudien oder Sonstiges?**

195 X: Teilweise auch ein Reagieren auf den Markt, ob ein neuer, neue Märkte oder (...) neuer
196 Märkte bis hin zu, ja, Produktmaßnahmen, die sozusagen nicht nur für Kunden, sondern für uns intern
197 dann auch umgesetzt werden sollen, so nach dem Schlagwort jetzt, eat what you sell. Also das
198 passiert jetzt in letzter Zeit sehr oft, dass Produktmaßnahmen zu internen Projekten umgemünzt
199 werden, so nach dem Motto, wir leben das, was wir den Kunden verkaufen, auch selbst. Und daraus
200 resultieren momentan sehr, sehr viele interne Projekte, wo wir auf allen Ebenen mitspielen, weil das
201 vom Produktmanagement genauso getrieben werden kann wie von einem Bereichsleiter wie von
202 einem Vorstand. Also die beziehen sich, diese zwölf sind nicht lauter Vorstandsprojekte, das wär ein
203 bisserl viel, ich sag jetzt einmal, ein Drittel Vorstandsprojekte, ein Drittel aus dem eigenen Bereich, ein

204 Drittel fremd. Wo man sagt, das sind Dinge, die wir selbst haben, das sind Prozesse, die wir haben,
205 leben wir die vor.

206 **I: Wie lang dauert das ungefähr, bis du eine Innovation oder eine Idee oder Sonstiges auf**
207 **die Straße bringst im Schnitt, sagen wir mal, nehmen wir kleine, große**

208 X: Zwischen zwei Wochen und sechs Monaten. Also ganz kurze, kleine Sachen zwei Wochen,
209 von der Idee, wenn es wirklich nur ganz, ganz kleine Sachen sind

210 **I: Da kannst du schnell reagieren auch**

211 X: Ja. Wobei das abhängig davon ist, wie viele mitspielen. So Maßnahmen wie zum Beispiel
212 Shopanbindungskonzept, Digital Signage, wo mehrere am Boot sind, an Bord sind, von Marketing,
213 (...) über Corporate Communication, Technik, IT, das ist natürlich eine langwierige Geschichte und
214 man braucht einmal, um einen Konsens zu erreichen, was will man überhaupt, was ist diese
215 Innovation, was ist da so innovativ dran und wie setzen wir das um? Und viele dieser Innovationen
216 scheitern daran, also viele scheitern daran, dass sie eine gute Idee haben, aber gar nicht wissen, wo
217 sie diese Idee jetzt platzieren sollen im Unternehmen.

218 **I: Wie viele Leute hast du bei dir in der Abteilung, die sich, sagen wir, zu diesem**
219 **Prozentsatz, den du vorher genannt hast, mit Innovationen beschäftigen dürfen, können,**
220 **Sonstiges?**

221 X: Die sich mit Innovationen beschäftigen – zwei.

222 **I: Zwei. Also ist definitiv inhouse, weißt du das, wie das für das Haus überhaupt allgemein**
223 **ist, also was nicht inhouse (...)?**

224 X: Es gibt eine eigene Abteilung, die sich mit Innovationen

225 **I: Weißt du, wie groß die ist?**

226 X: Ich wusste es einmal, das waren so vier bis sechs Leute, die sich wirklich nur mit, die haben
227 so Technologieradar, also hauptsächlich aus der Technikecke und der Produktecke getrieben
228 natürlich, aber die alles ein bisschen beobachtet haben. Es war einmal bei (...) oben angesiedelt und
229 das war so, ja, da sind halt so Dinge rausgekommen wie das aon.tv oder sonst irgendwie, die gesagt
230 haben, jetzt ist der Zeitpunkt richtig, um das noch zu machen. Es ist der Markt noch nicht besetzt,
231 aber wir haben eine Chance mit dem Produkt. Oder auch ein Alarmservice oder so Sachen.

232 **I: Die Messkriterien für den Erfolg so einer Einführung sind im Prinzip was bei dir? Dass**
233 **man jetzt sagt, es ist jetzt eine Idee von dir entstanden, es ist jetzt ein Auftrag gekommen, wie**
234 **messen die wirklich, dass du erfolgreich bist in dieser Art und Weise?**

235 X: Meistens an den Kosten, an den Gesamtkosten, also die Gesamtkosten für die Umsetzung,
236 für die Beschaffung dieser Produkte, für diese Software oder sonst was versus dem, was es nach
237 sechs Monaten, nach einem Jahr an Einsparungen bringt. Sowohl im Operativen wie auch in
238 Personalkosten, in tatsächlichen Ressourcen, meistens.

239 **I: Das heißt, musst du dann quasi im Endeffekt quasi beweisen, dass das so und so**
240 **viel gebracht hat oder ist das auch eine Studie im Endeffekt, auf die du dich berufst?**

241 X: Nein, das erfolgt unterschiedlich. Wir haben, bei Dingen, die wir nicht wirklich quantitativ, da
242 gibt's einfach nur Feedback, so dass ich subjektiv oder objektiv erhöhe (?), hat es eine Verbesserung
243 für Sie gebracht, war es sozusagen die Investition, diese Innovation, die wir als Innovation sehen, war
244 diese Innovation für Sie ein Erfolg, weil dadurch etwas schneller, besser, einfacher, schöner

funktioniert,? Oder weil überhaupt Möglichkeit ist, etwas zu nutzen oder ist es gleichwertig wie früher, nur hat es uns mehr gekostet oder hat uns etwas gekostet oder ist es eine Verschlechterung? Das haben wir bei, was war denn da das Letzte, zum Beispiel Einführung oder Veränderung von Bestellprozessen, Verbesserung, Verschlechterung? Ist es für Sie einfacher, gleich, schlecht oder nicht? Technische Dinge kann man meistens messen oder versuchen wir von Anfang an sozusagen begleitend zu messen, wird dadurch, wird aufgrund der Nutzung vorher, nachher, ist es besser geworden durch zum Beispiel einen Release, wo eine Erweiterung von Features oder so, ist es besser, wird das mehr angenommen, weil neue Features da sind?

I: Das heißt aber auch, dein Budget hängt eigentlich komplett mit allen Innovationen zusammen, die im Haus passieren? Du kannst haushalten damit oder kriegst du extra ein Budget, wenn jetzt irgendwas Neues dazukommt?

X: Ich krieg nur für den Teil oder nehme mir einen Teil des Budgets für Dinge, die in meinem Aufgabengebiet sind, wo ich sozusagen innovativ tätig sein kann. Für andere Projekte, das sind meistens Projektbudgets, die sind als Projekt für die Umsetzung freigegeben und da wird versucht, diese Projekte sozusagen mit einem möglichst innovativen Ansatz oder mit innovativen neuen Produkten, neuen Methoden gemacht werden. Nicht immer, manchmal ist es eine Mischung, Produkt ist grundsätzlich neu und innovativ, die Vorgangsweise und das Roll-Up etc. ist quasi genau das Gegenteil, ist nicht innovativ, sondern ist quasi so, wie wir es immer gemacht haben.

I: Gibt's intern auch Widerstand gegen solche Innovationen?

X: Ständig.

I: Ständig?

X: Ständig. Ja.

I: Wie überzeugst du die Leute? Ist das schwere Arbeit?

X: Ja, teilweise schon. Weil man, jemand etwas zum Beispiel wegzunehmen, was er hat oder was er gewohnt ist, ist immer mit einer Konfrontation, Neues ist nicht unbedingt besser, ist anders, aber nicht unbedingt besser.

I: Das heißt die Veränderung stört die Leute eigentlich am meisten?

X: Genau. Das sind so Einschränkungen oder Möglichkeit oder, ja, manche fühlen sich so, bei manchen Dingen sogar in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt. Paybox zum Beispiel fällt mir ein, Einführung Paybox für alle, für die Parkscheine und die Fahrscheine, das war ein massiver Einschnitt, weil jeder gewusst hat, er kann zeitmäßig kontrolliert werden, er kann mengenmäßig kontrolliert werden und das ist nur mehr auf seine Person möglich. Hat aber auch 40% Kosteneinsparung gebracht.

I: Das ist gut. Sehr gut.

X: Das ist ein innovatives Produkt, einfache Umsetzung, Reduzierung der Kosten, ohne großartige Dokumentation, drei Monate drüber geschaut, es ist billiger, plus/minus 40%, fertig, gewonnen.

I: Das heißt, am Ende quasi des Projekts schaust du selber, das heißt, du bist verantwortlich auch dafür, dass man das präsentiert im Endeffekt und sagt, das hat die und die Einsparung gebracht. Oder wird die Studie von irgendwem anderen durchgeführt?

- 285 X: Teilweise. Nein, teilweise mach es ich, teilweise wird es einfach vom Controlling
286 mitdokumentiert dass es ein Erfolg war.
- 287 **I: Aber das wird dir auch mitgeteilt im Prinzip? Du sitzt in einer Besprechung und dann**
288 **heißt es, das war kein Erfolg, das war ein Erfolg.**
- 289 X: Ja.
- 290 **I: Ja, im Allgemeinen hätte ich dann noch die letzte Frage eigentlich, so Dos and Dont's in**
291 **Innovation, Innovationseinführung, was sollte man auf jeden Fall machen, was wünschst du dir**
292 **zum Beispiel? Oder was sollte man auf keinen Fall machen und was wünschst du auf jeden Fall**
293 **nicht?**
- 294 X: Also was sehr schwierig ist in unserem Unternehmen, ist, dass die Führungsspitze sozusagen
295 einen sehr innovativen, ein sehr innovatives Leben vorgibt, vorlebt und darunter die Führungskräfte
296 dem nachhelfen. Das heißt, was oben sozusagen vorgepredigt wird, darf darunter auch alles gelebt
297 werden. Das ist bei Gerätebeschaffungen, ganz egal, ob das jetzt ein ipad, iphones, die letzten
298 Gadgets sind, es wird immer nachgelegt. Ob das jetzt innovativ ist oder nicht, ob wir es brauchen oder
299 nicht, wir haben es, da gibt's oft den Umkehrschluss, wir haben etwas, wissen gar nicht, wozu und wir
300 erfinden einen Grund, es uns nützlich zu machen. Das ist ganz schlimm, weil das eine riesige
301 Kostenfalle ist. Wenn man nicht aufpasst, hat man Dinge beschafft, die eigentlich keiner braucht und
302 man erfindet dann sozusagen im Nachhinein ein Nutzungsszenario, um das zu legitimieren, was man
303 beschafft hat. Also quasi genau das, was man in einem Projekt nicht macht, wird teilweise vorgelebt.
304 Und mein Wunsch wäre einfach, dass das man das jetzt sozusagen immer abgrenzt und sagt, ja, wir
305 haben das, oder die Abteilung XY hat das, weil sich die damit in ihrer Aufgabe, in ihrer Funktion
306 beschäftigen muss, darf und kann. Das heißt aber nicht, wenn die Technik-Innovations-Abteilung die
307 letzten, teuersten Spielzeuge dieser Welt zum Spielen bekommt, dass rundherum alle aus dem
308 Bereich und die Abteilungen daneben mitversorgt werden müssen, nur weil sie diese Leute kennen
309 oder im selben Bereich arbeiten. Das ist zum Beispiel jetzt was in der technischen Innovationsecke,
310 bei den Prozessen, bei den anderen Dingen tu ich mir ein bisschen schwer. Vieles, was innovativ ist,
311 wird als solches nicht erkannt, weil die Mitarbeiter oft nicht sehen, was alles damit verbunden ist. Das
312 heißt, irgendwo eine kleine Schraube zu drehen, kann massive Auswirkungen haben und die Idee
313 kann noch so innovativ sein, es kann aber in Wirklichkeit für sich selbst sehr innovativ und sehr
314 kosteneffizient sein, aber im Gesamten einen riesigen Rattenschwanz an Folgekosten mit sich
315 bringen. Und das ist was, was ich jetzt in meiner (...) immer öfter feststelle, kleine Änderungen mit
316 großen Auswirkungen bringen auch öfter Mischungen hervor, weil sich die handelnden Personen über
317 diese Innovationen, die für sie super innovativ sind, die sich gut verkaufen, nicht über die gesamte
318 Tragweite in dem relativ komplexen Unternehmen bewusst sind. Das heißt, kleine Änderungen, kleine
319 organisatorische Änderungen, kleine Prozessänderungen haben massive Auswirkungen.
- 320 **I: Innerhalb der Mitarbeiter wahrscheinlich**
- 321 X: Und bis zum ganzen Unternehmen. Kleinigkeiten, also wirklich kleine Änderungen haben ganz
322 große Auswirkungen auf alle. Teilweise gewünscht, teilweise ungewollt.
- 323 **I: Jetzt fällt mir grad noch eine Frage ein, eine letzte**
- 324 X: Oder kann ich dir auch ein Beispiel bringen?
- 325 **I: Ja, bitte, ja.**

X: Das Ändern von, Beschaffung ist an und für sich Travel Management, das Ändern von Hotelzimmerbuchen: selbst buchen und mit Kreditkarte vor Ort bezahlen, einer Firmenkreditkarte, die auf dem Mitarbeiter sein Konto lautet, aber als Firmenkreditkarte erkennbar ist - versus eine zentrale Stelle bestellt für alle im Unternehmen auf eine Kreditkarte alle Hotelzimmer. Im Endeffekt ist es dasselbe, beide Mitarbeiter schlafen, egal ob aus dem oder dem Unternehmen kommend, im selben Hotelzimmer. Der Ablauf dahinter und davor ist komplett unterschiedlich, die Dienstleistung ist dieselbe, die Abrechnungsmodalitäten und der Zugang des Mitarbeiters, selbst gebucht versus hat mir jemand gebucht, ist ganz ein anderer. Und nur diese Änderung der Form der Bezahlung, der Form der Bestellung, Reservierung und Buchung ist ein Vorstandsbeschluss. Also das ist schon, kleine Änderung, wo du sagst, machen wir, da musst du aber mindestens drei deiner vier Vorstände davon überzeugen, dass es alle so sehen wollen.

I: Eine Frage ist mir noch eingefallen. Wie sieht es aus mit Ideen von Mitarbeitern? Kommen interne, also inhouse-Ideen auch von Mitarbeitern teilweise oder eher sehr selten?

X: Oh ja. Es kommen vereinzelt, nicht vom Produktmanagement, von dort würde man es erwarten, damit bin ich auch in Kontakt, es kommen vereinzelt sogar gute Ideen von Mitarbeitern, die sich aus eigenem Antrieb mit irgendwelchen Dingen beschäftigen. Das hab ich vorige Woche erst gehabt, dass sich Mitarbeiter aus Service Network ein inhouse-Navigationssystem überlegt haben.

I: Wie auf Flughäfen, auf manchen.

X: Ohne, also quasi, grundsätzlich ohne technische Hilfsmittel bzw. teilweise sogar mit Unterstützung von technischen Hilfsmitteln. Also die sind so weit gegangen, dass sie im Zuge dieser Besprechung nicht nur ein Konzept, sondern sogar einen programmierten Prototypen vorgestellt haben. Und das, obwohl sie gar nicht in dem Bereich tätig sind, sondern aus der Not heraus, weil sie ihre Zimmer nicht finden, wo sie hinmüssen.

I: Das heißt eigentlich, wenn man es richtig übersetzt, die schreien danach, dass sie selber Lösungen bringen können.

X: Genau. Und haben versucht, einen Partner im Haus zu finden, der mit dieser halbgeordneten Idee etwas anfangen kann und kann sagen, wir zeigen euch quasi, wie es gehen könnte, wenn ihr uns dann noch unterstützt sozusagen im Roll-Out für die Umsetzung der Lösung, dann haben wir für die Mitarbeiter etwas erreicht, was uns selbst eingefallen ist, unter Zuhilfenahme der Stellen, die dafür zuständig sind, die das auch in Zukunft vorantreiben, dass die Beschriftungen dementsprechend sind, dass die MFCs dort, diese Textartikel, was picken müssen usw. Also das ist ganz aktuell, das ist vorige Woche passiert.

Danke!

Interview 6

I: Wie siehst du das Thema Innovation im Allgemeinen und wie würdest du es genau interpretieren?

X: Also Innovationen verbinde ich natürlich mit Einführung von neuen Dingen, seien sie jetzt Lösungen, also man verbindet damit was Neues. Innovativ bedeutet im Grunde genommen, etwas weiter zu entwickeln, etwas noch nicht Dagewesenes einzuführen, um eben Stillstand, jetzt grad eben in Bezug auf ein Unternehmen, zu vermeiden, das heißt, um auch sich im Laufe der Zeit mit- und weiterzuentwickeln. Ich glaub, das ist der wichtigste Punkt dabei. Nicht jetzt mit, sag ich mal, restriktiv sein und still stehen, sondern einfach mit offenen Augen Dinge aufnehmen und dann eben auch die wichtigen Punkte erkennen in Bezug jetzt auf XXXXXXXX, die wichtigsten Entwicklungen, Tendenzen erkennen, wenn möglich noch bevor es der gesamte Markt erkannt hat, um dann eben schnellstmöglich auf Entwicklungen innovativ, also selbst auch ein bisschen kreativ und aktiv zu reagieren und nicht reaktiv zu sein.

I: Siehst du das im Produktbereich, im Servicebereich, organisatorischem Bereich? Welchen Bereich siehst du herausstechen?

X: Also ich würde sagen, natürlich ist bei uns aufgelegt im Lösungsbereich, ich sag bewusst nicht Produktbereich, sondern Lösungsbereich, weil wir mittlerweile im Grunde genommen so arbeiten und das auch als unsere interne Kultur verhaften wollen, dass wir an und für sich wirklich Lösungen integrieren und nicht Produkte, weil da eben sehr viel miteinander zusammenhängt.

I: Das heißt, Produkt kombiniert mit Service eigentlich. Ist das für dich eine Lösung?

X: Produkte einerseits mit Dienstleistungen, also wenn du da drunter jetzt Service verstehst, ja, weil natürlich für uns das ganz wichtig ist, unseren Mehrwert, nämlich die Expertise, das Know-how von uns und unseren Leuten am Markt zu positionieren und natürlich das zu kombinieren mit den Produkten und Lösungen, die wir haben. Und die sind meistens so umfassend und umfangreich, dass man dann eher halt von Lösungen spricht und nicht von Produkten. Weil wir machen ja box moving, sondern wir haben ja meistens was Komplexes dahinter, was irgendwie verknüpft wird oder in eine bestehende Infrastruktur integriert wird oder die Dinge erweitert oder wie auch immer.

I: Okay. Eine interessante Frage vielleicht: Wo nimmt XXXXXXXX die Ideen her für solche Ideen, also so kreative Ideen, Innovationen, was du gerade genannt hast oder wo glaubst du, nehmen die Firmen sie her?

X: Man muss auch unterscheiden, das ist jetzt nur ein Bereich gewesen, wo es Innovationen geben sollte. Also in diesem Lösungs-, Produkt-, Service-, Dienstleistungsbereich. Es sollte aber genauso auch Innovationen geben innerhalb der Kultur von XXXXXXXX, also sofern eine Kultur da ist, sollte dann auch diese Kultur weiterentwickelt werden. Und in jeglichen Bereichen. Also das hört nicht auf bei Produkten und Lösungen, sondern das geht weiter im Personalwesen, im HR-Bereich, die Anforderungen am Markt haben sich komplett geändert, weil die jetzigen Natives erwarten sich ganz andere Voraussetzungen von ihrem zukünftigen Arbeitsplatz als wir, die noch so old school aufgewachsen sind. Da gibt es massive Unterschiede. Und genau so, wie es jetzt im HR-Bereich, sag ich mal, Ansprechungsgeschichten geben soll wie ein neues Bewerber-Tool beispielsweise, um den Bewerbungsprozess zu vereinfachen, so sollte es im Communications, PR genauso Innovationen

geben wie dass man sich auf die interne Kommunikation zum Beispiel jetzt anhand eines Beispiels zu nennen, zu konzentrieren und innovativ zu sein, indem man versucht, wieder ein bisschen Kultur ins Haus hineinzubringen und die auch weiterzuentwickeln.

I: Siehst du irgendwelche Abteilungen, die nicht innovativ sein sollten – oder sollten das eigentlich eh alle sein?

X: Nein, eigentlich sollten alle sein, weil auch die Buchhaltung, Controlling, genau dieser ganze Finanzbereich muss auch innovativ sein, warum? Einfaches Beispiel: papierloses Büro. Es hat lang genug bei uns gedauert, bis die Buchhaltung umgestiegen ist auf elektronische Ablagesysteme. Aber wenn wir jetzt nach wie vor nicht offen und innovativ gewesen wären, würden wir wahrscheinlich noch immer uns zu Tode ablegen und diese Sachen ablegen und uns Lagerräumlichkeiten zumieten, weil wir den ganzen Papierkram nicht mehr unterkriegen.

I: Die Frage ist, wo nimmt man, nehmen die Abteilungen die Ideen für diese Innovationen her? Oder wo nehmen sie es jetzt her und was für Möglichkeiten gibt es, wo sie es hernehmen könnten? Was wird jetzt genutzt und was für Möglichkeiten würden dir noch einfallen, wo man herumsuchen könnte?

X: Also ich glaube, es gibt Innovationen, um das vielleicht nochmal abzuschließen, die generell notwendig sind, um das Business von XXXXXXXX voranzutreiben

I: die Externen meinst du, externe und interne Innovationen quasi?

X: Nein, ich mein jetzt von den Bereichen her

I: (...) Innovationen extern für Produkte usw.

X: Von den Bereichen her noch mal zu sprechen. Ich sag mal, natürlich ist es von der Prioritätsetzung her nicht so wichtig, dass man jetzt im Back Office innovativ andauernd sein muss, sondern um das Überleben der Firma sicherzustellen, muss natürlich ein Fokus gesetzt werden, man muss Prioritäten setzen, was für dich wichtiger ist, da muss es natürlich Richtung Produkte, Lösungen gehen, weil die müssen wiederum vom Vertrieb aufgenommen werden, die müssen am Markt positioniert werden, die müssen verkauft werden und wenn die nicht am Markt ankommen und nicht vertrieben werden, dann haben wir bald alle keine Arbeit mehr, weil wir davon abhängig sind, und unser Arbeitsplatz auch dadurch nur sichergestellt werden kann.

I: Wie innovativ sind wir? Wie ist denn XXXXXXXX in den einzelnen Abteilungen? Ist das eher starr, wird da doch was gemacht, oder wie siehst du das?

X: XXXXXXXX ist in einer Branche mit der IT und Telekommunikation, wo du innovativ sein musst, weil sonst wirst du nicht am Markt bestehen. Nachdem wir jetzt in dieser Konstellation von XXXXXXXX seit acht Jahren erfolgreich bestehen und jetzt das neunte Jahr grad am Laufen ist, müssen wir schon in einer gewissen Art und Weise innovativ sein. Ich glaube aber, dass da noch irrsinniges Potential brach liegt, weil das, was ich am Anfang gemeint hab, man muss aktiv agieren und nicht reaktiv. Ich glaub, dass wir noch viel zu sehr in dieser Reaktivschiene sind und erst reagieren, wenn es andere vielleicht auch schon tun bzw.

I: So ein Follower, (...)

X: Ja, genau, wir sind kein first mover, ja wir sind nicht ein first mover, der den Trend setzt, sondern wir sind eher jemand, der auf den Zug aufspringt, also ein Follower ist schon richtig. Weil es gibt immer wieder Dinge, die ich jetzt, bedingt dadurch, dass ich schon länger dabei bin, nicht zum

ersten Mal höre, auch im Produkt- und Lösungsbereich, die vor vier Jahren schon mal spruchreif waren, aber nicht umgesetzt wurden und auf einmal wird es umgesetzt und ist dann auch Budget dafür da und, und, und, also alles, was dazugehört. Das sind Dinge, deshalb fällt es mir auf, ich glaube, dass wir schon ganz gut dabei sind, weil sonst würde es uns gar nicht mehr am Markt geben. Wir haben einen Markt, der sehr hart ist, hart umkämpft ist mit, sag ich mal auch, auch kompetenten Mitbewerbern, und wenn wir nicht ein gewisses Maß an Innovation gehabt hätten, würde es uns gar nicht mehr am Markt geben. Das ist einfach die natürlich Auslese bei uns, glaub ich, am Markt. Also das bestätigt schon mal, dass es ganz gut funktioniert hat, aber es könnte auf jeden Fall weit besser sein, nur müsste man sich dann eben auch ein bisschen mehr aus dem Fenster lehnen.

I: Und was müsste man machen, dass man innovativer ist?

X: Man müsste Innovationen richtig, professionell angehen in meinen Augen, das heißt, nicht nur in unserem Fall jetzt reagieren, sondern mittels Marktforschung, Marktumfragen, als Beispiel jetzt genannt, einfach eruieren, was sind die Bedürfnisse, wo geht es hin oder vielleicht sogar Nischen zu finden, die man noch gar nicht aufgetan hat und sich auch darin einfach ein bisschen neues Potential zu holen. Also es ist schade, weil ich glaube, dass wir von der Mannschaft her richtig aufgestellt wären und ich glaube, man müsste auch gar nicht so weit gehen, sich das nur am Markt zu holen, sondern ich bin sogar der Meinung, wir haben so viel gescheite Köpfe im Haus, die alle mehr oder weniger oder größtenteils beim Kunden sind, nicht nur bei Kunden, bei bestehenden, sondern auch bei prospects sind, die wissen, was die Anforderungen sind, die wissen, was state of the art ist und wo es eigentlich hingeht, aber die werden zu wenig in das Ganze involviert. Also meiner Meinung nach liegt das einerseits daran, dass wir mehr, ja, ganz einfach gesagt, eben Marktforschung, Umfragen, ähnliche Dinge tätigen sollten, aber genauso diese Marktforschung auch hausintern machen sollten, nämlich unsere Ressourcen nutzen und das Wissen, was diese Leute haben, um dann auch das auswerten zu können und vor allen Dingen identifizieren sich ja dann die Leute viel mehr, wenn man eine Idee von ihnen aufgreift und die dann auch umsetzt und sagt, okay, und du hast jetzt den Lead dafür.

I: Das heißt, so interne Wettbewerbe machen, so was in der Richtung?

X: Interne Ausschreibungen

I: So dass man jetzt sagt, okay, (...)oder Sonstiges

X: Genau, also man könnte schon Ausschreibungen und so machen, nur ich muss dazusagen, jetzt noch mal gesagt, bedingt jetzt durch lange Zugehörigkeit, es gab schon mal Ideenboxen und dergleichen, das funktioniert so nicht. Das muss von den Führungskräften mitgetragen werden, das ist ein ganz wichtiger Punkt, dass die Führungskräfte sich dessen überhaupt bewusst sind, es muss mal Bewusstseinsbildung stattfinden bei den Führungskräften. Dass man das oder dass das auch Teil der Aufgabe ist als Führungspersönlichkeit. Dann muss man den Mitarbeitern den Freiraum bieten können, dementsprechend auch vielleicht Recherchen machen zu können, auch während der Arbeitszeit, weil das ist ja im Sinne des Unternehmens. Und natürlich, es sollte auch ein gewisses Entlohnungs- oder Anreizsystem dahinter sein, es muss jetzt nicht Geld sein, es gibt zig Möglichkeiten. Was auch immer es sein kann, man kann Wertgegenstände verschenken, Incentives, Urlaube, was auch immer.

123 **I: Was mich noch interessiert, ist, du hast vorhin angesprochen, dass wir innovativ sind.**
124 **Wer sind die innovativen Treiber des Unternehmens? Sind die intern, sind die extern, fällt dir**
125 **da jetzt wer ein so spontan?**

126 X: Also innovative Treiber sehe ich bei uns auf jeden Fall mal intern. Teilweise auch im Vertrieb,
127 also ich denke jetzt nur an eine Niederlassung in Vorarlberg zum Beispiel, die ist meines Erachtens
128 innovativ. Also natürlich, federführend ist da die Führungspersönlichkeit, Namen darf ich ja nennen,
129 oder?

130 **I: Ja klar.**

131 X: Das ist der Oliver K. mit seinem Team natürlich auch dahinter, die ziehen ja auch mit, nur er
132 kann sie auch so motivieren, dass sie mitziehen. Jedes neue Thema, was wir haben, nimmt er in die
133 Hand und probiert es aus. Der fürchtet sich nicht, es auszuprobieren. Und, deshalb sag ich ihn jetzt
134 grad oder nenn ihn jetzt so als innovativ, er schaut über den Tellerrand rüber und er kennt selber im
135 Vorfeld, das vielleicht, Beispiel Consulting, ein gutes Thema ist, mit dem man auch Geld machen
136 kann, weil wir unsere Dienstleistung verkaufen und er tut es einfach, er macht es, er traut es sich. Und
137 er kriegt natürlich auch den nötigen Freiraum, das muss man der Firma auch anrechnen, dass diese
138 Personen, sofern sie diesen Drang verspüren, etwas zu tun, diese Freiheit auch haben, das hast du
139 nicht in jeder Firma und dass es dann aber auch best practice gibt, denn es ist dann so, sag ich mal,
140 dass teilweise, wieder an dem Beispiel Consulting, das wurde als best practice genommen und dann
141 einfach anderen gezeigt, um die Scheu zu nehmen, das auch wirklich mal selber zu probieren und
142 nicht zu sagen, hm, das geht nicht, weil das kommt nicht an am Markt, sondern einfach mal zu
143 probieren. Das kostet ja nichts, außer dass der Kunde sagt, nein, und vielleicht kriegt der Kunde ein
144 neues Verhältnis zu der Dienstleistung und sieht, dass das eigentlich auch einen Mehrwert für ihn hat.

145 **I: Eine Frage: der Oliver K.. Du sagst, der ist sehr innovativ. Wo nimmt der seine Ideen**
146 **her?**

147 X: Vom Markt. Beim Oliver ist es relativ

148 **I: Fragt der bei Kunden nach oder kriegt er vom Hersteller irgendein Tool in die Hand,**
149 **dass er dann einfach sagt, okay, das nehm ich jetzt und bau es ein oder, weißt, die Endpunkte,**
150 **von wo nimmt er das her, weil, oder ist es die Person?**

151 X: Also der Oliver, ich sag mal, da wäre es wahrscheinlich sogar gescheit, ihn auch mal zu
152 interviewen, wie er es sieht. Ich glaube, dass der, also das kann ich jetzt nur mutmaßen, wo er es
153 hernimmt, ich würde mutmaßen, der nimmt das her vom Markt, weil der ist selber tagein, tagaus
154 draußen. Der führt sehr viele persönliche Gespräche auch mit den Kunden, das ist natürlich wichtig,
155 eine persönliche Beziehung zu haben, weil sonst kannst du was nicht rauskitzeln, deshalb glaub ich,
156 dass der relativ versiert sein muss, weil der sich das einfach anhand der Kunden selber erarbeitet. Ja,
157 der kriegt nichts, der kriegt nicht ein Packerl oder ein Package von uns vorgekaut hingelegt und er
158 nimmt es nicht und setzt es um, das macht er auch, ja, aber er ist einfach so, dass er sagt, er erkennt
159 was, was am Markt benötigt wird oder er erkennt, dass er daraus Geld machen kann, das ist ja auch
160 eine gewisse Gabe. Weil es kann ja auch, was weiß ich, die Information liegt, wie man so schön sagt,
161 auf der Straße. Das stimmt auch, du musst halt nur, du musst es nur sehen, du musst es erkennen, du
162 musst es auch umsetzen. Und du musst dann natürlich auch die Kraft haben, es umzusetzen und
163 nicht also dich vom ersten, wenn es beim ersten Mal nicht klappt, dann nicht zu sagen, okay, dann

geht es nicht, sondern einfach mal eine Stichprobe zu machen, bei drei das versuchen zu positionieren und wenn's geht, bei zweien hast du ja schon gewonnen.

I: In der Person vom Oliver K. ist mal eine Person die treibende Kraft im Innovationsbereich – wo wird sonst noch Innovation bei uns im Haus betrieben, also Innovationssuche, Innovationseinführung usw.?

X: Naja, eigentlich ist das eine der Hauptaufgaben vom Produktmarketing: Marktforschung, Marktentwicklung, Mitbewerbsanalysen, vom Mitbewerb kann man auch lernen, ja. Es ist

I: Weißt du, von wo die das haben oder wie die suchen nach neuen Lösungen, nach neuen innovativen Services, Produkten usw.?

X: Naja, entweder es gibt, sag ich mal, Mitarbeiter, die da schon eine Idee haben und die mit dieser Idee dann auch kommen. Das ist aber, glaub ich, eher seltener der Fall, meistens gibt es irgendwie einen Auftrag, dass man eben draufkommt, da sollten wir das tun und dann wird es auch dementsprechend dem Ganzen nachgegangen.

I: Das heißt, eher getrieben vom Vertrieb?

X: Entweder getrieben vom Vertrieb, getrieben von der Geschäftsleitung, also der Vertrieb geht ja meistens über die Geschäftsleitung und die Geschäftsleitung geht dann zum Marketing und sagt, schaut euch das an.

I: Das heißt, die geben quasi das Budget frei und sagen, okay, schaut euch das an, nehmt euch Zeit für das und

X: Ja, noch nicht mal

I: (...)

X: Sie geben ein Zeitbudget, weil am Anfang heißt es einfach nur mal, schaut euch das an, ob das sinnvoll ist und sollte dann das Marketing das für sinnvoll erachten, dann kann es dazu kommen, dass es vielleicht auch dann ein Projekt daraus resultiert, also dann man auch ein Budget dafür bekommt, ja. Und sonst glaub ich, innovativ bei uns jetzt konkret sind sicher viele im kleineren Umfeld. Also ich finde es jetzt zum Beispiel gut, das weiß ich, weil ich da auch involviert bin, Bewerbermanagement neu, das find ich gut, das ist ein gutes Projekt, das ist innovativ, das ist userfreundlich, wie man so schön sagt für die, die sich bei uns bewerben wollen, ja. Ich finde auch, jetzt man muss unterscheiden, manche Sachen sind einfach so, die braucht man alltäglich wie Werbemittel, die muss man einfach immer mal wieder erneuern, weil das eben dazugehört, das ist dann nicht wirklich innovativ, sondern einfach ein Am-Puls-Bleiben, aber es gibt Innovationen auch jetzt im Bereich Communications, PR, eben mit dieser Kultur weiterarbeiten, Kick-off nutzen, um sich Feedback zu holen von den Mitarbeitern, dann eben zum Beispiel unser Thema Simplexity daraus zu entwickeln, anbei bleiben, die Geschäftsleitung braucht das, die bleibt nicht selber dran, sondern du musst ihnen auf die Füße steigen und dann wird das Projekt mit Leben erfüllt und dann wird es auch fortgeführt. Das ist auch wichtig. Konsequenter dran bleiben, weil wir hatten oftmals schon Dinge, die sind für einen ja aufgeploppt und dann wieder verschwunden. Und jetzt glaub ich, ist schon eine Tendenz da, dass man Dinge, die einem wichtig erscheinen, dann auch konsequent weiter versucht voranzutreiben.

I: Wo nimmst du selber die Ideen her für Kick-Off zum Beispiel, jetzt Mitarbeiterumfragen, wie man das gestaltet usw.? Surfst du da im Internet oder kennst du jemanden oder

205 X: Ja genau. Du recherchierst, also ich hab sehr viele, sag ich mal, wie soll ich sagen, kreative,
206 eigene Ideen. Die bekomme ich dadurch, dass ich selber mit offenen Augen durch die Welt gehe,
207 indem ich bei diversesten Veranstaltungen natürlich auf sehr viele Dinge achte, ich unterhalte mich mit
208 sehr vielen, die in demselben Bereich tätig sind und hol mir da Anregungen. Ich versuche auch immer
209 wieder, Feedback von Mitarbeitern, was ich (...) da umzusetzen, wenn sie sagen, es mangelt uns an
210 der internen Information, versuche ich umzusetzen ein win of the week, zum Beispiel. Das ist nichts
211 Großartiges, aber das haben wir eingeführt, weil einfach so, das ist gut, zu wissen, wo, wann, welche
212 Projekte aufgehen, wer hat da mit welcher Lösung was gemacht und wer waren die involvierten
213 Personen, weil so siehst du, der eine hat vielleicht eine tolle (...) -Lösung umgesetzt, du brauchst
214 sowas gerade jetzt auch genau, dann kontaktierst du den, obwohl sonst der Salzburger Kollege
215 niemals mit dem Wiener Kollegen reden würde deshalb. Also unterstützend tätig sein in dem Bereich.
216 Innovativ halt, natürlich immer mit kleinen Schritten und dem Budget angemessen, das muss man ja
217 auch immer sehen, was für ein Budget dahinter steckt, aber einfach mit kleinen Schritten zu helfen,
218 etwas zu verbessern.

219 **I: Kannst du mir sagen, wie viele Innovationen dir jetzt über alles gesehen so einfallen,**
220 **die an Ideen, oder wie viele Ideen hast du zum Beispiel in deinem Bereich und wie viele kannst**
221 **du natürlich umsetzen am Ende des Jahres? Und die Frage ist auch, ist das Budget vorhanden,**
222 **ja oder nein?**

223 X: Also ich sag es ganz ehrlich, in meinem Bereich bin ich jetzt mal vielleicht etwas bevorzugt,
224 weil ich den relativ frei dann selber gestalten kann und weil ich meine Ideen, die ich habe, eigentlich
225 nur zum Teil, nur zu einem geringen Teil umsetzen kann aufgrund des restriktiven Budgets.

226 **I: Was ist das für ein Prozentsatz? Wie viel kannst du ungefähr umsetzen?**

227 X: Das ist jetzt brutal, wenn ich sag

228 **I: Wenn ich jetzt sag, 100% Ideen, und du kannst 10% umsetzen, 40%, ich weiß es nicht,**
229 **auf wie viel schätzt du es?**

230 X: Na ich würde schon sagen, ich kann zumindest 30% umsetzen. Aber wichtig ist, glaub ich,
231 dass der Frustrationslevel gering bleibt bei dem Ganzen und dass man das Gefühl hat, man ist
232 trotzdem noch kreativ, innovativ und kann sich einbringen. Ich glaub, das ist das Wichtigste. Aber das
233 ist sicherlich von Person zu Person unterschiedlich. Es gibt auch viele, die sagen, ich mach meinen
234 Dienst nach Vorschrift und mich interessiert das Drumherum nicht, wofür soll ich kreativ sein, ich heb
235 mir das auf für meine Freizeit. Also das kommt auf die persönlichen Befindlichkeiten natürlich auch an
236 und auf deine Persönlichkeit, wie du halt gestrickt bist.

237 **I: Wer unterstützt bei uns im Unternehmen, bei der XXXXXXX, innovative Ideen, jetzt im**
238 **Management, wer ist oder wo wendest du dich hin, okay, du bist direkt oben angesiedelt, ist**
239 **klar, aber wo holst du dir das Okay, sag ich mal? Ist das direkt bei der GL, bei der**
240 **Geschäftsleitung?**

241 X: Also bei mir ist es jetzt, in meinem speziellen Fall, ist es direkt bei der, eigentlich nicht mal der
242 GL, sondern bei zwei, maximal drei Personen.

243 **I: Zwei bis drei Personen. Wie misst du den Erfolg dieser Innovation, die du bei dir jetzt**
244 **einführst zum Beispiel?**

- 245 X: Also nachdem die Innovation bei mir, in meinem Bereich jetzt nicht mit Umsatz oder Marge
246 oder dergleichen verbunden sind, kann man sie natürlich schlecht messen. Aber man kann es schon
247 messen im Sinne von Feedback, was man sich einholt. Seien es jetzt persönliche Gespräche oder
248 sogar in Gesprächen aktiv von anderen Feedback, weil sie sich irgendwie mitteilen wollen und Dinge
249 sagen, das ist gut, das find ich toll, das ist neu, das gefällt mir, oder kann man das nicht verbessern
250 und wie auch immer.
- 251 **I: Das heißt auch, mit Einschaltungen usw. kannst du es messen eigentlich, wie gut du**
252 **bist, wie innovativ die Ideen auch (...)**
- 253 X: Natürlich. Ich kann schon, also einen Teil meiner Arbeit, alles, was die Pressearbeit betrifft,
254 kann ich perfekt messen.
- 255 **I: Es geht nämlich darum, Messkriterien, die du auch für von der GL zum Beispiel**
- 256 X: Eben, das weiß ich, genau.
- 257 **I: Ich denke, das ist ja sicher ein Messkriterium für dich, oder?**
- 258 X: Genau. Also Messkriterien, ich kann natürlich sagen bei Veranstaltungen, wie viele Leads
259 haben wir generiert und wie viel Geschäft ist daraus entstanden? Weil durch jetzt verschiedenste
260 Veranstaltungen ja auch wirklich jetzt Geschäft passiert, wird auch was umgesetzt, kein Thema. Dass
261 das immer nur ein kleiner Teil ist, der dazu beiträgt, damit es zu dem Abschluss kommt, ist auch klar.
262 Das kann vielleicht das letzte Fünkchen sein, damit er sich bei uns wohlfühlt und abschließt oder es
263 kann eine Initialzündung sein. LaOla, ein Riesenkunde, das war eine Initialzündung. Und trotzdem
264 kann ich mir jetzt nicht auf die Fahnen natürlich heften, mit dem haben wir so und so viel Umsatz, also
265 es ist eigentlich nicht mein Verdienst. Sondern es ist immer nur, ich bin vertriebsunterstützend
266 angesiedelt. So sehe ich auch die Aufgabe, ich bin unterstützend für den Service, unterstützend für
267 HR, unterstützend für den Vertrieb, eigentlich mit allen Schnittstellen, ich hab mit allen Schnittstellen.
268 Nur die Pressearbeit kann ich zum Beispiel ganz klar greifbar machen, indem ich eine
269 Medienresonanzanalyse jedes Jahr fahre und indem ich sehr im Mitbewerbervergleich, wo sind wir
270 positioniert gegenüber einer Kapsch, gegenüber einer Via [?], ganz klare Aussagen können dann
271 getätigt werden und ich kann die Pressearbeit mit einem Wert hinterlegen. Weil redaktionelle
272 Berichterstattung kannst du werten wie Werbung, nur mal drei sozusagen, und damit kann ich einen
273 Wert hinter diese Pressearbeit legen und das ist ein ganz tolles Tool, weil ich weit übers Budget, was
274 mir vorhanden ist, drüber lieg. Ich hab meistens die Hälfte oder zwei Drittel mehr erreicht, als was ich
275 Budget hab.
- 276 **I: Du musst ja auch, du machst ja Öffentlichkeitsarbeit und musst ja auch oder solltest du**
277 **auch oder machst auch die Vermarktung von innovativen Zahlen bei uns im Haus, das heißt,**
278 **wir haben jetzt Hausnummer ein neues Produkt oder wurscht was und wollen das jetzt am**
279 **Markt platzieren und sagen, (...) so erfolgreich. Welche Messkriterien verwendest du da? Sind**
280 **das hauptsächlich jetzt Umsätze, die du da nimmst oder sind das auch verkaufte Stückzahlen**
281 **von irgendwas oder**
- 282 X: Ja, es kann sein, grad bei, ach so, Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von ja,
- 283 **I: Ja, weil du ja im Communicationbereich bist, also du nimmst dann irgendwie, welche**
284 **Zahlen?**

- 285 X: Ich hätte jetzt gesagt, ich kann natürlich sagen, inwiefern eine Berichterstattung gut
286 funktioniert hat, wie viele redaktionelle Berichte sind darüber entschieden
- 287 **I: Aber du nimmst jetzt ein Produkt, also Tests von einem Produkt und das, was brauchst**
288 **du da sofort, wo du sagst, die kann jeder Kunde messen oder ich weiß nicht, wer das (...),**
289 **messen, wir sind super erfolgreich.**
- 290 X: Also was ich jetzt für meinen Bereich speziell bräuchte, ist eine Referenz, also einen Kunden,
291 der es einsetzt, natürlich, wenn es geht, nicht nur ein kleiner Kunde, sondern ein größerer Kunde, der
292 im größeren Stil umsetzt, damit ich daraus eine spannende, also eine success story formulieren kann
293 und dann wirklich die dann am Markt positioniere und wenn möglich viele redaktionelle
294 Berichterstattungen erhalte. Also das war jetzt ein ganz einfaches Beispiel, wie ich es machen kann.
- 295 **I: Aber auch wie du mit Zahlenhinterlegung, Umsatz und Gesamtwert vom Projekt und,**
296 **und, und.**
- 297 X: Natürlich, das sind auch Dinge, die sind ganz wichtig, um eine Wertigkeit auch darzustellen
298 und was weiß ich, ein Projekt, was über zehn Millionen hinausgeht, ist natürlich ein Wahnsinn, das
299 lässt sich auch viel besser positionieren als eines, was 10 000 Euro bringt.
- 300 **I: Letzte Frage ist, bei uns im Haus im Endeffekt, was sollte man unbedingt tun bei uns im**
301 **Haus und was sollte man auf jeden Fall nicht tun bei uns im Haus, Bezug nehmend jetzt auf**
302 **Innovationen, dass man sagt, man sollte unbedingt, musts and (...), jetzt überleg ich mal grad.**
- 303 X: Naja, gut wär, da haben wir eigentlich fast schon drüber gesprochen, ein bisschen mehr in
304 diesen Bereich zu investieren
- 305 **I: Mehr Fokus draufzulegen**
- 306 X: Mehr Fokus draufzulegen, der Zeit voraus zu sein, nicht hinterherhinken, die Expertise im
307 Haus nutzen, das ist für mich was, was ich nicht verstehe, warum das nicht genutzt wird, ganz wichtig
308 vielleicht auch noch, niemals wertend sein, also wenn es so, sag ich jetzt, was man machen soll und
309 was man nicht machen soll, man soll niemals wertend sein, das heißt, wenn irgendjemand eine Idee
310 hat und die ist ein völliger Blödsinn, dann sollte man es ihm nicht sagen, so, das ist ja ein Blödsinn,
311 sondern da sollte man sagen, ja, okay, ich nehm die Idee mit und ich überleg mir, ob das für uns Sinn
312 macht. Aber man sollte natürlich versuchen, dementsprechend motivierend vorzugehen an und für
313 sich, also wie gesagt, das ist ein Riesenführungsthema, was jeder eigentlich inne haben sollte,
314 wurscht, wer zu wem geht.
- 315 **I: Okay, das wär es von meiner Seite eigentlich aus. Dankeschön!**
- 316 X: Gerne!
- 317

Interview 7

I: So let's start. First question is, how would you define innovation, what is the topic of innovation overall for you?

X: Innovation is a new process or a new product that helps yourself, your customer and your company to solve business needs in a new and not existing manner.

I: And how do you see innovations in XXXXXXXX environment?

X: First of all, it is a little bit for XXXXXXXX to really push innovations as we are not really a production company or vender of products. We are integrator and therefore we are really dependent on the innovations that are marketed by big vendors like Cisco, Alcatel or other big vendors in our field of operation. But still, we are able to lead innovation by compiling existing products, look out for new innovative products on the market and by altering existing products as innovative services.

I: Where do you search for new innovations? You are in the product management team; do you have a specific way to find new innovations or to find new sources of innovations?

X: What we do not have, is a specific, dedicated head count, like an innovation manager or business developing manager, just looking out for these kinds of new products and new ways to do something, so it's really up to each and every employee and my team. My team (...) myself, really for their area, for their responsibility to look out at competitors, at the vendors, at the research agencies, but also at other markets, for example, we are operating in the P2P-field, before I came to XXXXXXXX I was in a P2C-market, I was marketing sales director for residential customer, so we are also looking at residential markets and residential products and look out, can we actually adopt this product for a business need, is there something that we can copy from the residential market, in the business and therefore find out if they have more innovative products. Because normally there is a lot more money in the consumer market and therefore a lot more innovative products at first launching to used in the consumer market and the business market.

I: What different sources do you have? What specific different sources?

X: Like summits that we go to, I mean, social media summit, for example, where they present new ways of collaboration within, in the advertising, for example, the new fields, how the media agencies publish their spots on the web, how they market residential products, how collaboration is pushed via Facebook or Twitter and other sources. So what's new in these kind of platforms, we look out what are they doing and then we go to our vendors and our partners and look out, what for example is Cisco doing in that field or Alcatel doing in that field? They are operating a P2P-market and you can see, I mean, they do pretty much the same, but have (...) compared to residential markets. We can really look out, okay, what's coming from residential and cope with business. Look at iphone, iphone was never a business device, now it is. So now you need all the business adds in order to be able to satisfy the business needs, even though you have a residential product. And iphones and apps that were purely designed for the residential market totally changed to business field, because you have business apps, you have a medical industry of apps in there. Yesterday I learned, for example, that even in the car industry they do not have the specific devices any more to check the cars, BMW, but they have iphone apps and an iphone that connects to the BMW-engine and then they get the

41 results of the check on the iphone instead of their specific testing devices. So it's gonna be the end of
42 a whole industry.

43 **I: How many time of your daily working time do you spend for searching for news**
44 **innovations on the market?**

45 X: I personally unfortunately none.

46 **I: And your team?**

47 X: And my team, I guess 10% of their time they really look out for these kinds of things. Maybe
48 once it's nothing, but then they are gonna be two days on a summit, where they learn such things. And
49 I look out, we introduced it a year ago, before it was really nothing, that each of them and every of one
50 is in the position and also gets the funding when actually attending these kinds of summits and events.

51 **I: Is this supported by the CEO?**

52 X: At first, it was not, now it is.

53 **I: Now it is.**

54 X: Now we have a dedicated budget for the 2011. Last year it was more like a kind of mixed
55 budget.

56 **I: Till when?**

57 X: Till end of 2010 it was like, more like a, not a dedicated budget. Now we have a dedicated
58 budget for 2011.

59 **I: How big is the budget? Explicit for searching?**

60 X: It is not for searching, it is about attending these summits and eventually it is also relation
61 building with the vendors, it's looking out for new products, but also it's for trend (...) innovations, I
62 guess, it's 8000 Euros.

63 **I: Do you have an idea how many innovations you were searching the last, during your**
64 **start in this company? How many innovations you have in your bag and how many of these**
65 **innovations were released? What is the percentage? You are looking on the market, what could**
66 **be an innovation and how much of these innovations are released?**

67 X: Okay, if you ask to include the internal processes and the internal collaboration (...) quite
68 some potential improvement, I would say like 10% are released.

69 **I: From 100% 10%?**

70 X: From 100% ideas 10% were actually released.

71 **I: Let's come back to the sources. How do you see XXXXXXXX? XXXXXXXX is an integrator**
72 **and where is the part of innovation that we, specific from XXXXXXXX in the innovation process?**
73 **I mean, you search on one side for innovations, get a push from the technology, from the**
74 **suppliers and what's the part of XXXXXXXX by itself?**

75 X: I would say our innovative task or objective is really to take the customer need and demands,
76 because actually a customer should drive the innovation need and not the vendors of the technology
77 partner. And we then go ahead looking on the market, what could be the best and most future proof
78 product, product actually from different vendors because that's our asset that best fulfills these needs
79 and is able to also fulfill the future needs, so it has to be an innovative product and most of the times
80 it's from different vendors. It's not one vendor that is able to deliver these products, so we compile the
81 different puzzle part, the different vendors to one big picture and then it's our task, then with new

innovative services to complete this whole picture and deliver the business solution and satisfy the customer needs.

I: Are these services innovations? Or are these services standard services from existing markets?

X: Actually, at this point we are offering standard services, but it should be more our task for more innovative services in order to sharpen our position on the market. I mean, we are working on that, but now it's not released.

I: That means you are searching also for the competitiveness for these special kind of services?

X: Up to now, I mean, it's not the point that you say, okay, there is this one innovative service from XXXXXXXX that's really the different shader to everything that is on the market. It's not the case

I: So you see innovation also only in the product management part? It's only a product management part or is it also a part from other departments?

X: I guess it's the task of every single employee in the house to look outside the plate and there really come up these new innovative products and I guess, there was something implemented, I guess last year with a platform, where every employee could post his ideas and new concepts. And these concepts are then reviewed by us and by operation managements, or the management, they are also discussed in the board and if this is a good idea, I mean it's taking over, we also have the communication expert of the month, I guess it's called and it's really about these kind of things. If one employee, a technician, does normally a standard box of work, is coming up with a new innovative way to do work, it does not have to be a new product, a new service, it can also be a way to deal with problems, a way to change a process, to make a process more efficient, to make a process and a new set-up, then he should be motivated and in the place to share his ideas and then make a change – and I guess that's happening.

I: What was the output of this posting session?

X: For example, once was in the technology (...) we have already talked about, actually was posted by a technician, where he said, we have the issue that (...) not taking up new projects, because there are always like, in the beginning there are so many problems, they are not selling new programs and products. He was like, can't we just invent something to make it more sexy for the sales to sell its products? So we came up with this new technology (...), where we limit the cost that can be (...) in the project.

I: So you can call it a new project budget?

X: For example. That's what

I: For implementation outside.

X: Yes. That was just one example, it's just in my mind because we launched it a couple of weeks ago, so, but I hope there are some others.

I: So from this session was one attractive input from a technician?

X: It was not exactly that he said we need a technology (...) but he had this some kind of idea, he saw the problem, he saw that there has to be a change and then we in the management discussed this kind of input and came out with a new technology (...).

I: Are there any plannings to do more of these activities? (...)

- 123 X: Input correction or new activities like launching such new technology (...)?
- 124 I: **Both.**
- 125 X: I mean, obviously the input connection, whenever there is input coming, I mean, the platform
126 is exiting, everybody can post that things, they also can, if they don't wanna post it, they can also talk
127 to us directly or talk to their team leader and then they obviously can push the ideas. I mean, if no idea
128 is coming, then it's hard to keep on doing that. But it seems like there are always some ideas coming.
- 129 I: **And in reality? Are coming**
- 130 X: Yes, they are also coming, most of them not via this platform, but when I am at lunchtime or
131 when I am in the elevator, then somebody is coming up and saying me, can't we do this or that or
132 can't we change this project or process, can we, in the project they are coming up and saying like,
133 next time we have a similar case, we should do this and this, so, yes, they are coming. But it's more a
134 relationship kind of thing.
- 135 I: **From your experience: which departments are the most innovative ones? Here in this**
136 **house?**
- 137 X: Difficult question. I would say, the most creative departments, I really would say it depends on
138 the people in the departments, really, I mean, we have really innovative people in the technical
139 departments, they spend a lot of time with the customers, they are open, they are motivated and we
140 have really open and dedicated guys in the shield that sales and vice versa, but obviously it's the job
141 of marketing, they look out for new products.
- 142 I: **But you need also sources.**
- 143 X: Sure.
- 144 I: **So, your source are the employees mainly?**
- 145 X: I mean, if you look at the new products that are coming in the portfolio, it's really three ways
146 we define, it's either we come up with marketing because we got a (...) on the market, we are seeing
147 new ways, we see new trends and we like then decide, it has to be in the portfolio, then it can't be
148 brought in via sales because they see the customer need and tell us, okay, a lot of our customers see
149 this as a potential future need or it is from coming from operations where the technicians say or the
150 designer say, okay, look out, guys, we need something new in order to fulfill the customer request. So
151 these three ways how new products or services are pushed in our portfolio.
- 152 I: **The marketing part is also a technology push?**
- 153 X: Is what?
- 154 I: **(...) suppliers and**
- 155 X: Yes, or they see something, they are coming on the, as I said, on these summits or in press
156 articles or in the costumer market or wherever or from our competition. I mean, maybe also our
157 competition has innovative products and ideas.
- 158 I: **Do you have possibilities to influence the technical push from suppliers?**
- 159 X: Depends on the supplier, obviously, if it's like a huge international, multinational company, I
160 mean, they naturally listen to us because we are market. But if you like 1% of the revenues it's not that
161 easy to influence and if it's like a local, smaller company, where we make up for 50% of the revenues,
162 we can push them and tell them what we need from them and they also develop things for us. If you

look at the company Krenn, for example, I mean, they develop solutions for us. Because we told them, they have to.

I: Okay. That's fine. How promotes within XXXXXXXX innovations? Who promotes it and who supports it? That means, whom do you need to be successful with a new innovation? Whom do you need in the house here? So, who could be a promoter?

X: I think, the most important is, you need really three departments: you need sales; you need marketing and you operations. You need marketing in order to set up everything, to bring it in, to select the business case, to get the approval from the board and from the management, then you need operations in order to implement it, because if operation is not supporting it, then obviously you can't sell it. And you need sales because the best product, the best service is nothing if you sales is not selling it. So it really depends on all three of them.

I: That's what happens outside. What are KPIs to measure innovations here in this house? Do you have a possibility to measure innovations during the innovation process? Or

X: I do not think we are not that advanced in measuring really with KPIs, we are having innovative products and not it's really, it's the, at the end of the day it's the revenues and the margins that we see on the monthly reports or the yearly reports, so if you bring in new innovative products and we launch them, it's really up to, is it, is the (...) positive or not.

I: And how big is the time pressure to bring it on the market and how much is the time?

X: We do not have the big budgets to really have a lot of (...) or whatever to set the products up, but everything has to be positive within the first year. So all the launching costs, all the testing, everything, equipment, boards hast to have its returnal invest by the first year, twelve months.

I: Is there a specific focus on innovations here in this house? To have a sustainable business?

X: I think it was not so much in the past, but I think it's changing a little and I mean, we are working, I think, every month we are improving and working more like a long-term strategy, it's really like a good positioning in every aspect and also like this innovation focus in every product area and service area. So it's really, I guess, if I answer the question today, I would say, yes, it is. If I answer the question a year ago, I would say, partly.

I: Let's come to key persons and resistance in-house: where is the biggest resistance in the house on, you told me, very important is your marketing department, the operations and sales. Where is the biggest resistance against something new?

X: Again, like I said with the, who are the champs, when you asked something like who is the most positive persons about the innovations, it's the same answer, I guess, for the most resistance. It's also depending on the people, it's not the department, it's the people. So I mean there are very resistant guys in sales, in operations, not in marketing, in my team, but in sales and operations and it's really the attitude of these people. Are they ready to move on, are they ready to change something or they like sticking to the old way of doing things and are they open for changing processes, are they open for changing systems, are they open for changing the way they work and do things or are they not? So it's really, I mean, we are having a lot of resistance, a lot, we have some really resistant people but they are coming from all kind of areas, it's not like you say, only operations, only sales, it's both of them.

I: How open is XXXXXXXX from the employee side for new innovations, for new creative products?

X: I would say medium. It's difficult also because XXXXXXXX has a really good market position in the area of voice and we made and make a lot of profits in this area and it's always hard if you start off from a relaxing position where we make a lot of profits and say, you have to change something, if you don't see the need to change something, why should we change something? It really depends. As long as you are like (...) go out and look for new food.

I: So I have a last question to you, dos and don'ts. If you want to create something new in XXXXXXXX, what do you have to be carried out and what is absolutely (...)?

X: I mean you have to look into it really, I mean, you need your stake holders in order to be ready for the presentation and you have to prove if your idea is really good or not, I mean, obviously you can't just go out and say, I want to spend a couple of 100 000 Euros on my idea before even like challenging these ideas and finding your counterparts and spare parts [?] in the organization, with operations, with sales, where you (...) your idea. So a Do would definitely be, find the right people in the organization, that share your wishing, that share your idea, decks your vision and idea with them before you go out and promote it, because the worst that can happen, and that's the Don't, is to push an innovation and idea before it's ready because then somebody will pick it up, maybe sales sell it, customer is unhappy because he has a lot of troubles, operation is unhappy because they can't support it and then nobody will sale it anymore. It's a lot of trouble and a lot of (...) for nothing, just because you didn't do a good job in the preparing phase. So you should be out there, you should be at the market, you should push your idea, but you have to take your time and really implement it in the house and in the structure. So all your ideas, even it's an internal communication, even if it's like are we positioning ourselves in social media tools, for example, to be more on the communication side. We cannot do know if the processes in-house are not ready, because, and it will be like a fall back.

I: Thank you very much.

Interview 8

I: Was verstehst du unter Innovation und wie würdest du es genau definieren, Innovation für dich, den Begriff?

X: Unter Innovation versteh ich was, was wir zukünftig, womit können wir in der Zukunft ein Business generieren, womit können wir, also neue Lösungsansätze, wo können wir Prozesse vereinfachen, wie kann man den Kunden unterstützen in seinen Prozessen, in diesem Bereich. Also Innovation ist jetzt nicht nur unbedingt auf Produktebene, sondern auch Optimierung von Prozessen. Also ich würd das so sehen, Innovation ist auch eine Prozessoptimierung, ja, weil, oder mit Unterstützung von Technik, aber jetzt nicht nur rein ein Produkt zu sehen, ein reines Produkt kann auch Innovation sein, aber nicht nur. Aus meiner Sicht ist Innovation, besteht aus zwei Teilen: das eine ist Unterstützung mit einem Produkt, aber auch Prozesse, Abläufe.

I: Was ist für dich ein Produkt?

X: Ein Produkt ist für mich zum Beispiel ein Telefonapparat, als Beispiel jetzt, als einfaches.

I: Ist Service ein Produkt? Oder ist Service ein Prozess?

X: Service ist auch ein Produkt, ein, also, es ist so, es gibt, Service ist, glaub ich, schwierig zu beschreiben, weil es gibt Services, die was man einfach macht, zum Beispiel Installationen und so, und dann gibt's als Produkt, wenn man ein Manage Service hernimmt, das ist für mich ein Produkt, weil da gibt's das Paket 1 und das Paket 1 ist genau definiert. Das ist ein Produkt für mich.

I: Du bist ja doch recht kreativ in deinem Job oder innovativ, sag ich jetzt mal. Wo nimmst du deine Ideen her?

X: Ideen kommen einerseits aus Medien, Zeitschriften,

I: Du schaust auch im Internet?

X: Internet, jegliche Form von Medien. Und andererseits gibt's dann natürlich Veranstaltungen, Foren, Messen, wo, sag ich jetzt mal, eine Messe ist zum Beispiel, wo Innovationen gezeigt oder wo die Zukunft gezeigt wird in einer gewissen Weise. Diese Dinge, die du auf der Messe siehst, sind vielleicht auch gar nicht umsetzbar in der Realität wirklich, aber mir ist das halt ein bisschen so der Ansatz, in welche Richtung geht's, wo kommt, wo geht's in die Zukunft.

I: Wo schaust du sonst noch? Also extern einmal, Messen usw., schaust du intern auch vielleicht oder plauderst du mit wem und dann kommst auf Ideen oder sonst irgendwas?

X: Ja, also intern ist es so, dass man entweder, also was passieren kann, ist aus dem Break heraus, dass man Ideen generiert, es gibt Anforderungen, also eine Ausschreibung zum Beispiel und aus diesen Ausschreibungen heraus kreiert man Ideen, zu zweit, zu dritt, man hat jetzt, man muss zum Beispiel eine Lösung finden oder der Kunde hat einen Wunsch und wir versuchen halt dann, gemeinsam eine Lösung zu finden. Was ja jetzt nicht immer eine Innovation sein muss, es kann durchaus sein, dass wir drei verschiedene Lösungsansätze haben und wir versuchen, diese drei zum Beispiel zu einem gemeinsamen Nenner zu führen.

I: Das heißt, im Prinzip vom Markt getrieben, also vom Kunden kommt der Wunsch, der Kunde ist eigentlich die source of innovation quasi?

X: Hauptsächlich, sagen wir so. Natürlich gibt's immer wieder so, wenn man beim Kaffee steht oder so und philosophiert ein bisschen, wir könnten das oder das einmal machen oder das wäre ja super

42 eigentlich für den Kunden, ja, also nicht nur, aber hauptsächlich, würde ich jetzt einmal sagen, sind wir
43 getrieben vom Kunden.

44 **I: Ist es nicht so, dass von der Geschäftsleitung eventuell ein Auftrag kommt, wo gesagt**
45 **wird, okay, da hätten wir eine Idee, das sollten wir machen oder und das einmal von einer**
46 **Marktforschung in Auftrag geben und sonstiges?**

47 X: Nein, das gibt's nicht. Also das, was kommt, ist von der Geschäftsführung, dass man sagt,
48 also es hat jetzt zum Beispiel eine Messe gegeben, health care Messe, und auf der Messe gibt's
49 einen Bericht und es ist zu definieren, wie man da in dem Bereich, in dem Segment weiter vorgehen,
50 zum Beispiel, Portfolio überarbeiten, welche, neue Produkte aufnehmen ins Portfolio, das ist jetzt das,
51 was jetzt einmal von der Geschäftsleitung kommt, aber so, dass man jetzt wirklich irgendwas aufs
52 Auge gedrückt kriegt, das ist nicht der Fall.

53 **I: Inwieweit ist Geld für sowas da, für das Finden von Ideen oder von Neuerungen? Wird**
54 **das finanziell auch unterstützt, dass du jetzt auf eine Messe gehen darfst, wird es finanziell**
55 **unterstützt, dass du auf irgendein Forum fahren darfst oder sonstiges?**

56 X: Wenig.

57 **I: Oder Vorträge?**

58 X: Wenig. Alles, was nichts kostet, ist das Beste.

59 **I: Aber prinzipiell, wenn es jetzt heißt, okay, die (...) in Deutschland, die ist das was**
60 **komplett Neues, die könnte man sich anschauen, dann wäre Geld da oder ist das sehr**
61 **problematisch?**

62 X: Nein, es ist, ich sag jetzt mal, Geld wäre da, meiner Meinung nach jetzt, persönliche Meinung,
63 ja, aber es ist, ich sag mal, es wird sehr geizig damit umgegangen.

64 **I: Was könntest du dir vorstellen, was man im Unternehmen zur Ideengenerierung**
65 **machen könnte?**

66 X: Also einerseits, meiner Meinung nach, Mitarbeiter sind bei uns im Unternehmen gute oder
67 sehr gute Ideengeber. Und von meiner Seite aus wäre es einmal eine Möglichkeit, dass man sagt,
68 man gibt jetzt ein Thema vor und befragt einmal die Mitarbeiter und sagt, bringt eure Ideen ein, was
69 ihr zu dem Thema habt und ich denke, dass da mal was Gutes rauskommen würde. Weil man
70 unterschätzt, glaub ich, viele Mitarbeiter, was für Ideen sie haben. Es ist so, jeder kocht in seinem
71 Bereich sein Süppchen und ja, man schaut gar nicht über den Tellerrand wirklich hinaus, aber ich
72 glaube, dass da sehr viel Innovationen im Unternehmen auch wären.

73 **I: Wie meinst du das – jeder kocht sein Süppchen?**

74 X: Naja, jeder kocht sein Süppchen, ich sag jetzt mal, jeder hat jetzt seine Produkte oder seinen
75 Bereich für den er zuständig ist, was er macht und in dem ist er gut in der Firma. Aber es fragt ihn
76 keiner, möchtest du vielleicht was anderes machen oder hättest du eine Idee vielleicht in dem Bereich
77 oder so? Das sind so die Dinge, was vielleicht beim Kaffeeplausch rauskommen so unter vier Augen,
78 unter sechs Augen, aber nicht, aber jetzt nicht in die Breite getreten werden. Also ich könnte mir gut
79 vorstellen, dass wir in der Firma so einen „Innovationswettbewerb“ einmal aufsetzen könnte.

80 **I: Wie sieht der derzeitige Innovationsprozess aus?**

81 Welcher Innovationsprozess?(...) Es gibt quasi keinen, wie gesagt jeder kocht sein eigenes Süppchen

- 82 **I: Fallen die Innovationen ein, die im letzten Jahr auf den Markt gekommen sind von uns**
83 **oder die bei uns intern generiert worden sind? Wenn ja, wie viele, schätzt du ungefähr, sind**
84 **das? Kann auch null sein, wurscht.**
- 85 X: Ad hoc würde mir jetzt keine Innovation in dem Sinn einfallen.
- 86 **I: Keine Innovation. Wie viele Ideen hättest du in deiner Abteilung jetzt zum Beispiel**
87 **schon gehabt? Ich möchte jetzt schauen, wie viele Ideen wären vorhanden gewesen und wie**
88 **viele Ideen sind umgesetzt worden von denen? Hausnummer, du hast zehn Ideen gehabt und**
89 **von denen ist jetzt nichts umgesetzt worden, das ist natürlich dramatisch. Aber wie schaut das**
90 **Verhältnis ungefähr aus?**
- 91 X: Ich würd jetzt einmal sagen, wir hätten letztes Jahr so drei, vier Ansätze gehabt und
92 umgesetzt davon haben wir eineinhalb.
- 93 **I: Eineinhalb.**
- 94 X: Ja, sagen wir so: eines ganz und eines halb.
- 95 **I: Aber viele Ideen, wie du vorher erwähnt hast, sind im Prinzip Projekte gewesen**
96 **höchstwahrscheinlich?**
- 97 X: Ja.
- 98 **I: Und sind auch nicht auch entstanden aus Ja, was machen wir denn jetzt, wir könnten ja**
99 **irgendwas Neues machen, setzen wir uns wo zusammen, ziehen wir uns wo zurück**
- 100 X: Das waren definitiv alles Ausschreibungen.
- 101 **I: Okay. Welche Abteilungen, denkst du, sind bei uns im Unternehmen innovativ?**
- 102 X: Innovativ. Ich würd jetzt einmal sagen, Marketing, Technik
- 103 **I: Würdest du das auch vom Ranking her so sagen? Erst das Marketing, die sind, da**
104 **kommt eigentlich am meisten?**
- 105 X: Genau. Dann würde ich sagen, Produktmanagement und Technik.
- 106 **I: Wo unterscheidest du jetzt Marketing und Produktmanagement?**
- 107 X: Naja, Marketing, sag ich jetzt mal, eher auf der Kommunikationsebene und Produktmarketing
108 eher von der technischen Seite her. Man kann das natürlich zusammenfassen auch, man muss halt,
109 aber ich sehe das aus zwei Bereichen heraus: Marketing ist das, das vom Markt kommt, das ist das,
110 was die Communities überall, unser Thema ist jetzt zum Beispiel (...) Center und da haben wir
111 Innovationen (...) Center, wir haben das und das und dann gibt's dahinter die Technik, die sagen
112 aber, das Produkt kann das, das Produkt kann das und das eine ist global gesehen, sag ich jetzt
113 einmal, ein bisschen so der Hut drüber und das andere in der Technik ist dann eher im Detail.
- 114 **I: Geht's da in Richtung schon von der (...) oder ist das eher**
- 115 X: Also ich sag jetzt mal so, das ist Marketing in Kombination mit Communications zum
116 Raustragen. Aber kommen tut es hauptsächlich vom Marketing, sag ich jetzt mal, die Ansätze, weil
117 das nicht von Communication kommen kann, das ist dann das, was es nach außen hin trägt. (...) da
118 unterstehen dann nachher, weißt eh, Data Security und unsere Produkte, das macht eh der Robert.
- 119 **I: Wer, denkst du, unterstützt ei uns im Unternehmen Innovation? Wer sagt, okay,**
120 **machen wir was Neues, gehen wir vorwärts, vielleicht auch eine Person, die später eine sehr**
121 **wichtige Rolle spielen würde?**
- 122 X: Also jetzt, ad hoc, würd ich sagen, Marketing.

- 123 I: **Marketing, (...) XXXXXX**
- 124 X: Würd ich (...) jetzt sagen, ja. Und teilweise aus dem Vertrieb.
- 125 I: **Das heißt, Vertrieb ist eigentlich eine sehr wichtige, eine der wichtigsten Abteilungen,**
- 126 **so gesagt, was die Unterstützung von Innovationen angeht.**
- 127 X: Naja, natürlich, weil der Vertrieb muss sie ja auch verkaufen nachher. Also es bringt jetzt
- 128 nichts, wenn wir lauter Innovationen haben, die was aber der Vertrieb sagt, die sind nicht verkäuflich.
- 129 Es muss natürlich eine Zusammenarbeit mit dem Vertrieb geben. Weil wenn nicht verkauft wird, dann
- 130 kann man noch so innovativ (...) Aber dazu ist vielleicht zu sagen, Marketing, also so wie Resel,
- 131 arbeitet stark mit dem Vertrieb zusammen, das kommt dann auch wieder über diese Schiene, weil der
- 132 sitzt trotzdem mit dem Vertrieb zusammen und da wird auch viel (...)
- 133 I: **Ist das jetzt bei dir, was du jetzt grad gesagt hast, von Marketing, Technik usw., ist das**
- 134 **jetzt alles aus Wien gesteuert oder ist das schon österreichweit schön gut verteilt? Oder ist**
- 135 **das doch so, dass in den Bundesländern unterschiedliche, dass die ein bisschen abgekoppelt**
- 136 **sind?**
- 137 X: Ja. Also es ist, es sollte zentral gesteuert sein in Wien, es gibt aber immer wieder Bereiche,
- 138 wie wir sie kennen, Bundesländer oder VDs, die aufgrund der Anforderungen mit lokalen Partnern
- 139 zusammenarbeiten und dadurch auch Lösungen haben, die wir nicht kennen, also es gibt, sagen wir
- 140 so, eine gewisse Differenz zwischen den Lösungen. Es gibt globale Lösungen, wo wir sagen, jetzt mal
- 141 österreichweit, aber es gibt, wie du vorher gesagt hast, den Oliver draußen in Vorarlberg, der arbeitet
- 142 lokal mit einem Partner zusammen und hat die Lösung von dort, weil klarerweise tut er sich leichter
- 143 dort lokal zu arbeiten, als wenn er das jetzt alles in Wien machen müsste.
- 144 I: **Das heißt, das ist der geringste Widerstand quasi, der Weg des geringsten Widerstands**
- 145 X: Könnte man so sagen.
- 146 I: **Um hier bei uns im Haus innovativer zu werden hättest du eine Idee, wie man das am**
- 147 **besten aufziehen könnte?**
- 148 X: Ich würd ein Innovationsmanagement implementieren, ich würde eine Mischung machen,
- 149 nämlich aus dem technischen Marketing, also aus dem Produktmarketing und aus dem normalen
- 150 Marketing, dass man dort quasi eine Innovationsstelle einrichtet, dass man sagt, so wie ich vorher
- 151 gesagt hab, auch aus Mitarbeitern raus, dass man sagt, dort gibt's einen Verantwortlichen, der
- 152 Innovationsmanagement treibt und der dann diese Fragebögen oder auch die Ideen vom Haus
- 153 zusammenfasst, der schaut, der die Leute interviewt. So wie ich es jetzt zum Beispiel mache, dass
- 154 man mit einzelnen Leuten aus verschiedenen Gruppen redet, dass man irgendein Thema vorgibt, wo
- 155 man sagt, weiß nicht, wir wollen eine neue Innovation, ein Krankenhaus machen, und jeder soll so
- 156 seine Ideen oder seine Erfahrungen, weil ich glaub, viele Sachen kommen aus der Erfahrung raus,
- 157 jeder war von uns schon mal im Krankenhaus, jeder weiß, das hat mich angezipft, das hätte mich dort,
- 158 das wäre da so besser gewesen. Ich glaub, aus dem heraus, einfach aus dem Reden oder aus den
- 159 eigenen Erfahrungen können Innovationen entstehen.
- 160 I: **Glaubst du, würden da die Leute mitmachen?**
- 161 X: Ja.
- 162 I: **(...) Potential da ist.**
- 163 X: Ja.

- 164 I: **Das heißt, das ist ein sehr eindeutiges Ja.**
- 165 X: Ja ich sehe es aus deren Sicht, weil ich auch mit der Technik zu tun hab und ich sitze ständig
166 bei den Leuten und die haben ja Ideen. Die arbeiten tagtäglich und die wissen, wie sie was ausreizen
167 können, wie sie wo was machen können und die sind innovativ, ja.
- 168 I: **Weißt du, wie bei uns im Haus der Erfolg von einer Innovation gemessen wird? Du hast
169 ja auch schon Produkte eingeführt, komplett neue, wie ist das dann gemessen worden? Also
170 währenddessen schon gemessen worden oder einfach nur am Ende dann der Umsatz, der
171 damit pro Jahr generiert worden ist?**
- 172 X: Also es gibt Margen, der Rest ist wurscht. Generell geht es um Zahlen.
- 173 I: **Okay. Wie schaut das im Nachhinein dann aus, also im Nachhinein, wenn was
174 eingeführt ist, ist dann auch noch was, sind auch nur die Zahlen wichtig?**
- 175 X: Es geht dann, also wenn das Produkt eingeführt ist, dann geht das in das Standardportfolio
176 über oder (...), je nachdem, welches Produkt das ist, aber dann gibt's einen standardisierten Ablauf
177 dahinter und damit ist das Produkt eingeführt und ins Portfolio aufgenommen.
- 178 I: **Ja, letzte Frage noch: Dos and Dont's. Was sollte man auf jeden Fall beachten, wenn
179 man eine Innovation bei uns vorantreibt im Haus und was sollte man auf keinen Fall machen?**
- 180 X: Sagen wir mal die Dos: Also was man sollte man auf jeden Fall machen sollte, meiner
181 Meinung nach, ist, dass man diese Innovation einem bestimmten Kreis, individuellen Kreisen mal
182 präsentiert, ja, dass man mal diese Idee, diese Innovation einem bestimmten Publikum zeigt, einmal
183 ein Feedback einholt, was haltest du von, was halten Sie davon?
- 184 I: **Wer kann das sein?**
- 185 X: Eine Mischung aus verschiedenen Abteilungen. Da könnte genauso ein Projektmanager
186 dabeisitzen, da, ich denke, man kann sich in einer Innovation verlaufen irgendwo, dass man sagt,
187 okay, man ist jetzt getrieben davon, weil man ist so überzeugt davon und dann hat man zum Beispiel
188 das Thema, so wie wir vorher gesagt haben, dass man den Vertrieb nicht einbindet, dann verkauft es
189 sich nicht. Was bringt mir eine Innovation, die keiner verkauft? Also das ist zum Beispiel einerseits
190 eine Sache, die getan werden muss und andererseits eine Sache, die man aber auf keinen Fall
191 vergessen darf, das heißt, das gilt eigentlich für beide Seiten jetzt, sowohl das, was du tun musst als
192 auch das, was nicht, dass man nicht vergisst, dass man es tut.
- 193 I: **Okay. Und nochmal zu den Leuten, die da drinnen sitzen? Kann das sein, dass man da
194 Kunden mit rein nimmt? Das heißt, wenn von einem Kunden eine Idee kommt, dass man sagt,
195 okay, ich präsentiere es mal in einer kleinen Runde und in einem weiteren Folgeschritt, dass
196 man da vielleicht Kunden mit einbezieht?**
- 197 X: Könnte man durchaus machen, ja. Das ist eine gute Idee, ja.
- 198 I: **Die Dont's. Was sollte man auf keinen Fall tun?**
- 199 X: Ja, ja nicht sofort ganz oben hingehen. Am besten so viele Leute wie möglich ins Boot holen
200 eigentlich
- 201 I: **Also grundsätzlich für die**
- 202 X: Vorantreiben, bis an die Geschäftsleitung quasi, erst dann raufgehen.
- 203 I: **Und auch mit Zahlen hinterlegen höchstwahrscheinlich?**

204 X: Klar, was immer dahintersteckt, ist ein Businessgate. Also du wirst kein neues Produkt
205 einführen, ohne dass du ein Businessgate bereit hast, das ist einfach das Thema dahinter, wobei das
206 natürlich schwierig ist, diese Businessgates für eine Innovation zu rechnen.

207 **I: Fällt dir noch irgendwas ein, was du zu dem Thema sagen könntest?**

208 X: Ich denk, das war jetzt mal ein grober, knackiger Überblick.

209 **I: Danke!**

Interview 9

I: Wie siehst du das Thema Innovation und wie definierst du den Begriff Innovation? Was fängst du mit dem Begriff an genau?

X: Also der Begriff Innovation bedeutet eigentlich technologisch und von der Lösung wirklich auch differenziert agieren zu können und Innovation bedeutet eigentlich in dem Zusammenhang, dass man wirklich einen Schritt, mitunter auch weitere als wie es der klassische Markt macht, also immer ein bisschen über den Tellerrand blicken und Anforderungen, die eigentlich von Kundenseite da sind, die aber schwer zu realisieren scheinen, das sind eigentlich so für uns Innovationen.

I: In welchem Zusammenhang siehst du Innovationen? Ist das jetzt nur produktspezifisch oder siehst du das auch in anderen Zusammenhängen?

X: Also Innovation kann meines Erachtens nicht nur produktspezifisch sein, sondern aus unserer Sicht eigentlich sehr stark dienstleistungs- und lösungsspezifisch. Und das unterscheidet sich eigentlich in dem Klassischen, dass man oft den Weg geht, dass man eigentlich aus dem Produkt heraus die Innovation sucht, wenn man sie dort nicht findet, dann resigniert man und sagt, okay, das Produkt gibt's nicht her – ich find, der Ansatz ist wesentlich besser, wenn man schaut, was man aus dem Produkt noch abrundungsmäßig mehr herausholen könnte. Da kommt dann die Innovation also nach der Differenzierung.

I: Das heißt, im Prinzip, value added über Service generieren im Prinzip? Das ist die Gesamtinnovation, die Gesamtlösung.

X: Genau.

I: Das ist eigentlich auch eine Grundbasis von der XXXXXXXX.

X: Ja.

I: Ihr seid ja recht innovativ in Vorarlberg. Die Frage ist, wo nehmt ihr euch die Ideen her, was sind so eure Sources, wo ihr das generiert, die Ideen, oder du, ich weiß nicht, vielleicht kommt dann später auch die Frage, wer aller, aber prinzipiell einmal, wo sind eure

X: Also aus meiner Sicht kommt es daraus, wenn man sehr stark das Ohr beim Kunden hat. Und wo der Kunde auch sagt, was wäre für ihn eigentlich wichtig. Einerseits einmal das, auf der anderen Seite verfolgen wir auch ein bisschen einen anderen Beratungsansatz, dass man nicht kurz schauen, beispielsweise eine Telefonanlage anschauen, wie viel, vierzig analoge, fünfzig digitale Apparate und das leg ich dann einfach neu herum, da hast schon eine neue Lösung, sind halt neue Apparate da und das müsste schon passen. Sondern eher anforderungsspezifisch entwickeln, das ist eh eigentlich von uns im Endeffekt das Vorbild die Softwarebranche. Die lässt das Produkt ganz hinten, redet nicht übers Konzept, sondern schaut einmal, was ist der Prozess, was sind die Anforderungen und basierend auf dem wird dann das Konzept entwickelt. Und jetzt geht man normal im vertrieblichen Ansatz auch dorthin und sagt, was sind denn deine Anforderungen? Aber man muss es meines Erachtens viel tiefergehender durchleuchten. Und dann kommt man plötzlich auch Themen drauf, die vorher noch nicht so klar waren, auf Kundenseite nicht klar war. Also sehr stark der anforderungsspezifische Ansatz und aus der Anforderung lernt man ja auch kennen, wo will der Kunde hin, was erwartet er sich, was können wir auch gar nicht leisten im Moment und daraus

entsteht auch die Innovation. Dass man sagt, momentan haben wir das nicht im Portfolio, aber schauen wir mal, ob es da nicht was gibt.

I: Kann es sein, dass auch ein Innovationstreiber der Kunde selbst ist?

X: Ja.

I: Das heißt, der kommt mit Anforderungen auf dich zu oder auf euch zu und sagt, ich bräuchte das, könnt ihr mir das anbieten? Ist das so in der Art und Weise?

X: Genau. Also einerseits ist es der Kunde, auf der anderen Seite natürlich auch das, dass man sich in den Kunden auch rein versetzt und sagt, okay, könnte das nicht was sein für dich? Wo man sagt, okay, ich denk so, wie du dein Geschäft machst und können mitunter eine innovative Grundlage, die helfen, das Geschäft noch besser zu machen.

I: Das heißt, du siehst eigentlich das Umfeld als gegeben, sagen wir es mal so, so die Hersteller und so weiter, das ist alles gegeben, da kann man eigentlich nichts verändern dran. Und versuchst, den Input vom Kunden mit den Lösungsmöglichkeiten von der XXXXXXXX zu verbinden quasi.

X: Wo wir an unsere Grenzen kommen, ist natürlich genau das, dass wir immer noch so herstellergetrieben agieren. Das bedeutet, ah, die Alcatel hat das nicht im Portfolio, nein, das haben wir nicht. Und der Differenzierungspunkt, den ich auch sehe, weil wir ja einer von vielen sind, die Cisco vertreiben und einer von vielen sind, die Alcatel vertreiben, ist natürlich jener, dass wir sagen, es gibt ja im Endeffekt Entwicklungspools rundherum und da haben wir jetzt auch schon Lösungen entwickelt, die eigentlich bis dato nicht möglich waren, wo wir dann plötzlich gesehen haben, okay, es geht doch. Also übern Tellerrand hinausgeblickt, wirklich mal probiert und mal getestet und dann stellt man fest, dass es einen Weg gibt. Also das Beispiel ist momentan grad das Mobility- Thema, wo ja momentan eine Katastrophe ist mit Nokia, und da haben wir halt auch die Anforderung vom Kunden kriegt, wo wir sagen, naja, iphone und ipad hätte ich gern integriert, über W-Lan, mit Telefonie. Ja, Alcatel hat nichts, der Kunde, Alcatel installiert die Basis, jetzt könnte man sagen, nein, gibt's nicht. Jetzt haben wir gesagt, okay, eigentlich gibt's ein riesen App-Pool von SIP-Clients. Dann haben wir die Apps einmal angeschaut, die Bewertungen und sind auf einen gestoßen, den wir eigentlich sonst schon kennen, (...) Client und den (...) Client haben wir eigentlich getestet und da haben wir plötzlich gemerkt, das funktioniert super gut und haben das beim Kunden beispielsweise re-integriert zum Test, und der Kunde war hellauf begeistert und plötzlich haben wir eine Antwort gehabt in dem Zusammenhang für seine Anforderungen und wir auch eine Anforderung bzw. eine Antwort gehabt haben für unser weiteres Geschäft, weil so differenzieren wir uns auch gegenüber allen anderen, die Alcatels anbieten oder sonstiges.

I: Bist da du selbst drauf gekommen oder ist wer von deinen Mitarbeitern draufgekommen, dass man sagt, okay, schauen wir mal, vielleicht gibt's irgendwas von einem anderen Hersteller, vielleicht gibt's was offiziell, also irgendeinen SIP-Client.

X: Ja, das ist eigentlich ganz spannend, dass wir eigentlich das immer so ein bisschen im Team beraten, also ganz speziell auf der Presales-Seite mit dem Günther Kehr[?] und dem Christopher (...) und dann plötzlich entsteht so eine Dynamik, da sucht jeder, und dann, das diskutiert man am Abend und in der Früh hat man schon ein paar Vorschläge. Also kommt da so eine Dynamik rein als Leidenschaft, hab ich so das Gefühl.

I: **So Brainstorming-Sessions, wirklich nur zu diesem Thema setzt ihr euch zusammen und dann?**

X: Ja. (...) Genau.

I: **Super genial. Das hört sich gut an. Und im Prinzip sucht dann jeder individuell, was ihm grad so einfällt, also einer sucht im Internet, der nächste denkt sich, ich ruf jetzt irgendwen an und frag einmal, ob er irgend sowas kennt**

X: Ja, genau. Die Dynamik ist schon sehr, sehr interessant, die dann entsteht, wo der eine beispielsweise über Internet einmal mit iTunes sich herumschlägt, hey, da hab ich was gefunden, die Bewertungen sind gut, probieren wir das, und der andere macht einen (...) search, findet dort im Endeffekt mitunter einen Experten für gewisse Themen, das haben wir jetzt auch schon gehabt. Also lauter solche Sachen, wir haben jetzt beispielsweise mit einem Gastronomen geredet und der Gastronom sagt, hey, ich suche eine eigene Speisekarte für ein iPad. Ich möchte das meinen Gästen herbringen, und ich hab das mit dem Team diskutiert, (...) Wireless Lan steckt dahinter, ein (...) steckt mitunter dahinter, dass das Gerät nicht verloren geht, und dann mit dem Team diskutiert und plötzlich kommt wieder die Dynamik und am nächsten Tag hat man schon gewisse Softwareanbieter, die das anbieten usw. Jetzt muss man es halt einfach weiterverfolgen, aber lauter solche Sachen sind natürlich immer so Innovationstreiber, wo man halt einfach das Ohr zum Kunden hat und feststellt, ach ja, so könnte das funktionieren.

I: **Das heißt, du nutzt eigentlich die Schnittstellen, die vom Hersteller zur Verfügung gestellt werden und suchst dir im Prinzip über die offene Plattform Innovationen, die für jeden gut zugänglich sind.**

X: Also einfach eine ganz eine banale Geschichte. Wir fangen nicht an zum Programmieren, da sind wir nicht aufgestellt, auch, das Netzwerk von einem App programmieren oder sonstige Programmierungen (...) schaffen, das haben wir auch noch nicht schaffen können, weil das einfach (...). Und so bedient man sich jetzt von einem Pool, wo man vielleicht einfach mal, wo naheliegend ist, wo eigentlich ganz banal ist und trotzdem eine Differenzierung bietet, wo sich andere wundern, hey, wiebringen sie das hin?

I: **Noch mal zu der ersten Frage, die ich gestellt hab. Die Idee für diese spezielle Innovation kommt eigentlich in deinem Bereich jetzt nur vom Markt? Dass der Kunde aktiv auf euch zugeht und sagt, ich brauch genau für das oder das oder für das eine Lösung? Oder agierst du auch teilweise so, dass du sagst, das könnte der Markt brauchen, obwohl mich noch keiner gefragt hat und basteln wir einfach was und bieten wir das an einmal?**

X: Also es ist sehr stark marktgetrieben. Wir haben auch beispielsweise jetzt zwei Entwicklungen, die wir von uns aus auch, wenn wir sagen, hey, da brauchen wir einfach eine Antwort, beispielhaft gesagt, dass wir einen round table, die es ja von Microsoft gibt oder (...), mit einem softphone kombiniert, betreiben kann, da weiß niemand, funktioniert das überhaupt, dass der round table geht oder nicht. Und wir haben eigentlich diese round table ein sehr gutes Instrument gesehen, gerade für kleine Besprechungszimmer. Und dort haben wir einfach mal mit (...), mit Cisco softphone, mit Alcatel softphone herumexperimentiert und dann eigentlich festgestellt, dass das nicht nur mit Microsoft super funktioniert, sondern mit allen anderen, und mit dem gehen wir jetzt auch hausieren. Also so entstehen auch Ideen, die von uns gesagt, wär eigentlich ein super Ding, wo wir eine Masse

herausbringen könnten und Videokonferenz eben banal, sehr einfach, mit USB anstecken für jedermann machen könnten, und das ist jetzt beispielsweise so eine Innovation, die auch selber als Idee gekommen ist vom Presales, vom Günther, genau, wo man dann sagt, hey, das probieren wir jetzt einmal, weil jetzt haben wir ein Kundenprojekt und plötzlich bringen wir das in Kundenprojekte ein und der Kunde sagt, ja genau das brauch ich, das such ich. Also auch eine Innovationsentwicklung, die eigentlich auch wieder naheliegend ist, scheint nichts anderes als wie, meines Erachtens, ja, Business Development, Kleinspur.

I: Passiert es auch, dass ihr einfach im Internet surft, privat zum Beispiel und dann sagst, hey, Moment, was ist denn das für eine Lösung, genial, können wir da irgendwas dazu basteln, könnt das irgendwie dazu passen oder sonstiges oder macht das jeder von deinen Mitarbeitern vielleicht? Ist das so quasi ein inoffizieller Auftrag, weil es jedem Spaß macht?

X: Was schon oft, also einfach oft getrieben durch den Kunden, das zweite ist, dass man selber sagt, das wäre eigentlich was, das dritte, dass man auf irgendwas stößt, wo man sagt, beispielsweise bei Google oder irgendeine CT oder sonstiges, wo man auf irgendwas stößt, wo man sagen kann, das wär doch was für uns, das ist eigentlich sehr selten.

I: Eher nicht.

X: Eher weniger.

I: Wie siehst du, wie viel Budget oder wie viel Zeit wendest du auf, du und dein Team, damit ihr euch mit solchen Themen befasst? Ist das sehr viel oder sehr wenig oder läuft das nebenbei, dass ihr sagt, das ist, ständig irgendwie schaut wer und ständig denkt wer drüber nach im Hintergrund?

X: Nein, es läuft eigentlich komplett nebenher. Das ist auch ein bisschen ein Thema, klar in unserem Unternehmen, aber dass wir das eigentlich nur bedarfsgerecht und dann irgendwo im Kämmerlein entsprechend anschauen und nicht irgendwie konsolidiert, dass sich einer Gedanken macht, sondern es macht sich eigentlich jeder in der VD, wahrscheinlich überall, in allen Vertriebsdirektionen macht sich jeder mal ein paar Gedanken. Die isoliert er dann auch meistens auch noch, also (...) tun wir die Innovation überhaupt nicht. Und das eine ist, um auf deine Frage noch die Antwort zu geben, ist einfach das, dass man das komplett nebenbei macht, man hat kein Budget, meistens, wenn man das testet, macht man das komplett auf Eigenregie, entweder in der Freizeit oder dass man halt im Endeffekt irgendwelche Technikerpools bildet, wo sich die halt Stunden raufschreiben. Also es ist im Endeffekt, mit der Hoffnung, dass sich dann über irgendeinen Umweg Rentabilität dann sich ergibt.

I: Wird höchstwahrscheinlich auch sein, sonst würdet ihr es nicht machen.

X: Ja. Also das ist, das läuft sehr, sehr pragmatisch und handgestrickt.

I: Ja, sicher, aber so geht's, das ist der österreichische Weg. Kannst du ungefähr abschätzen, wie viel Ideen ihr pro Jahren generiert oder wie viel Innovationen oder wie viel Lösungsansätze ihr generiert im Jahr? Und wie viele dann wirklich vom Kunden angenommen werden und die ihr auf die Straße bringt?

X: Schwer zu sagen.

I: Oder kannst du es prozentmäßig sagen? Sagen wir mal, von 100% Ideengenerierungen bringt ihr 40%, 20%, 70% auf die Straße? Wo der Kunde sagt, hey, das ist cool?

- 164 X: Also die meisten Ideen, die wir haben, wo wir sagen, okay, die verfolgen wir auch nach,
165 entweder du hast eine Idee, wo du sagst, nein, das spielt keine Rolle, das ist nicht interessant, stoppen
166 wir sie gleich weg, die Ideen, die wir haben, das sind auch die, die einerseits sehr stark, wie gesagt,
167 kundengetrieben sind, wo wir natürlich großes Interesse haben, das rüberzubringen und nicht als
168 Rohrkrepiere zu sehen, die sind meines Erachtens 100%. Alle anderen stampfen wir gleich ein, weil
169 es uns die Zeit, sonst irgendwelche Experimente zu machen fehlt.
- 170 I: **Das heißt, ich hab jetzt mal aufgeschrieben, 100% der Marketpush, wenn es auf den**
171 **Markt kommt und wenn ihr selber was kreiert, wie du das vorhin kurz erwähnt hast, dass man**
172 **vielleicht den SIP-Client zu der Kamera dazugibt und solche Sachen, habt ihr da schon**
173 **Rohrkrepiere gehabt?**
- 174 X: Also beispielweise haben wir das auch schon gemacht, dass wir ein Android getestet haben,
175 wo wir gesagt haben, nein, das funktioniert nicht gut, das haben wir dann eingestampft.
- 176 I: **Wie ist da die Ausfallsrate? Oder wie viel funktioniert da nicht?**
- 177 X: Ja, ich würd sagen, 50-50.
- 178 I: **50-50. Das ist interessant. Ist ja gar nicht so hoch eigentlich, ich hätte gedacht, es ist**
179 **mehr. Wie ist dein, wie bist du aufgestellt gegenüber Restösterreich, ich mein, ich möchte dich**
180 **jetzt nicht abkoppeln, sondern die Frage ist, wie siehst du das, wenn du innovativ bist und wie**
181 **sehen das die anderen? Also wie ist das Verhältnis zu deinen Ideengenerierungen?**
- 182 X: Ja, es ist sehr gemischt. Ich glaub, das ist ja auch ein bisschen eine eigene Art von Vertrieb,
183 der Vertrieb lässt sich selten helfen, dass er sagt, okay, ich lass mir das nicht aufdiktieren, wir machen
184 das bei uns so und der macht das so und das sieht man ja in den Bundesländern, dass es komplett
185 unterschiedliche Ansätze gibt, die ja auch erfolgreich sind. Die lassen sich das Zeug auch nicht
186 aufdiktieren. Also im Endeffekt kann man drüber sprechen, dass man da was hat, dass man da was
187 gefunden hat, aber es ist nicht die Reflexion jetzt unbedingt da, dass man sagt, super, genial, dass wir
188 das gemacht haben. Also es ist eher immer so ein bisschen, ja, ja.
- 189 I: **Würdest du dir das wünschen, dass das von einer zentralen Stelle kommt eventuell?**
190 **Dass du jetzt zum Beispiel eingibst, wir haben da eine Kundenanforderung, Kunde möchte ein**
191 **ipad mit einer Speisekarte drauf haben zum Beispiel, du gibst es wo ein und dann wird das**
192 **gemacht verlässlich zum Beispiel?**
- 193 X: Ich würde mir zwei Sachen wünschen: Eine ist das, dass man was eingibt und sagt, du, ich
194 hab die Anforderung und wir sollten bis dann und dann eine adäquate Lösung haben, das ist das eine,
195 dass das einfach, das Ohr zum Vertrieb näher ist, wo man sagt, hey, was brauchen denn eure
196 Kunden, gebt uns mal einen Input! Und das andere ist, dass man auch so eine Business Development
197 Abteilung mal hat, die sagt, ich schau über den Tellerrand und schau, was könnten eigentlich unsere
198 Kunden brauchen, also genau so ein bisschen research macht und sagt, okay, mit Google, mit Medien
199 etc.
- 200 I: **Umfragen, Social Media, sonstiges. Das ist ja ein ziemliches Fremdwort noch bei uns.**
- 201 X: Ja. Genau. Lauter solche Sachen, wo man mitunter, ja, Fiat 500, Entwicklung bei Facebook,
202 einfach das beste Beispiel, also das fehlt bei uns komplett. Also wir machen im Endeffekt, wir schaffen
203 es, wenn wir das sehen, dann haben wir noch ein paar Hausaufgaben. Also ich sehe das im Endeffekt

204 einmal als wesentlicher Teil, dass man eine zentrale Stelle hat, die das entwickelt. Wir haben
205 momentan nicht einmal in unseren Kernlösungen (...) oder sowas, die Lösungen testet oder validiert.

206 **I: Das hängt vielleicht auch mit dem vorher zusammen, dass kein Budget vorhanden ist.**
207 **Dass das einfach nicht zur Verfügung gestellt wird.**

208 X: Ich denke, es ist auch viel Eigeninitiative, die auch fehlt, wo man sagt, du, interessiert mich
209 nicht, also ich finde, das ist schon meines Erachtens die Eigeninitiative wie die Presale-Leute, die
210 sagen, hey komm, super, ich schau mir das mal an. Einfach der Hunger, sagen wir, aus der
211 Leidenschaft heraus, da stillen wir das Bedürfnis oder versuchen es zu stillen.

212 **I: (...) ist anders.**

213 X: Ja, ich weiß nicht, woran es liegt, ich finde, es wäre eigentlich eine super Geschichte, wenn
214 wir das näher bringen würden, weil das wäre für uns als Integrator natürlich eine klare Differenzierung
215 und ich sehe es eigentlich so, dass Innovation ist Differenzierung zum Markt und ist auch die
216 Triebfeder für den besseren profit.

217 **I: Definitiv, ja.**

218 X: Differenzierung, langfristig gesehen auf jeden Fall.

219 **I: Wer, denkst du, sollte bei uns im Unternehmen auf jeden Fall ein Promoter von solchen**
220 **Innovationen sein? Und wo siehst du Probleme bei uns im Unternehmen, das heißt, wer sträubt**
221 **sich sicher dagegen oder sind es die gleichen? Personen, Abteilungen oder sonstiges.**

222 X: Also ich sehe einmal einerseits, dass es im Vertrieb anfängt, der Vertrieb muss einmal auch
223 lernen zu sagen, ich artikuliere das noch einmal und sag den Wunsch, den ein Kunde geäußert hat,
224 und ich bringe das an eine zentrale Stelle und sag, hey, macht einmal! Ich finde, dass wir
225 marketingmäßig sehr, sehr gut aufgestellt sind, also da haben wir jetzt wirklich eine super Grundlage,
226 also die sind wirklich sehr bemüht.

227 **I: Du meinst jetzt Communications oder Produktmarketing?**

228 X: Produktmarketing. Wo es massiv fehlt, ist im Endeffekt, ich hör das immer, okay, wir hätten
229 jetzt eine Idee und wir sollten das vorher testen und das heißt es aus der Operation-Seite, ja, zeig
230 einmal einen Business Case oder liefer uns da mal was.

231 **I: Also es gibt viele Hürden?**

232 X: Ich sehe auch, dass es Hürden gibt, wo einfach die Leute nicht die Bereitschaft haben, über
233 den Tellerrand was zu entwickeln, die sagen, ich mach Dienst nach Vorschrift. Also Promoter sind
234 sicherlich meines Erachtens Marketing, der Vertrieb ist Promoter, auch gewisse Leute aus der
235 Operations-Ecke, da gibt's auch ein paar, die wirklich über den Tellerrand rausschauen. Aber das ist nur
236 punktuell.

237 **I: Ja, du hast es schon richtig verstanden, die Frage war auch nicht Richtung**
238 **Geschäftsleitung, das ist aber logisch, weil die muss dahinterstehen, sonst kann man es**
239 **vergessen, du hast es schon richtig interpretiert, ja. (...) Wie misst du den Erfolg von einer**
240 **Innovation? Ist das rein nur der Umsatz, die Marge dahinter? Oder ist das sonst noch was?**

241 X: Das sind mehrere Parameter. Meines Erachtens einerseits ist, wenn sich der Kunde in der
242 Lösung wiederfindet, wenn er wirklich das, was er sich gewünscht hat, kriegt.

243 **I: Das Feedback.**

- 244 X: Genau. Das zweite ist, dass man natürlich und da ist die größte Hürde, dass man das auch
245 kaufmännisch gut rüberbringt. Das, was man kalkuliert hat, dass das auch wirklich passt und dass
246 man nicht draufzahlt.
- 247 **I: Das heißt, Margen dahinter, dass die im Endeffekt abgeworfen werden und wenn es**
248 **nicht bei der ersten ist, dann vielleicht bei der zweiten Installation.**
- 249 X: Multiplikation, also im Endeffekt, da ist eine Referenz, da ist ein (...), die sie dann
250 multiplizieren kann. So ist eigentlich unser Ansatz, dass wir sagen, wir investieren vielleicht auch mal
251 ein bisschen, um es wie im Schneeballeffekt von mehreren Kunden wieder zurückzubekommen.
- 252 **I: Da kannst du dir sicher leichter tun, weil du Vertriebsleiter quasi bist und weil du das**
253 **Budget selber bestimmen kannst, du kannst auch ein bisschen hin- und herschieben quasi.**
- 254 X: Klar, ja. Also sich rein als der Sales hat natürlich immer die Thematik, dass er
255 margengetrieben ist und der hat nicht den Riesenspaß, zu investieren. Also so versucht man im
256 Endeffekt bei Projekten zu sagen, okay, du bist ein Investitionsprojekt, da gibt's irgendwelche gewisse
257 Kosten, die man halt dann umbucht, um das Projekt nicht zu ruinieren, um somit auch den Vertrieb
258 nicht sterben zu lassen.
- 259 **I: Wie viel Umsatz, glaubst du, machst du mehr jetzt, Euro, Prozent, das ist wurscht,**
260 **durch diese Innovationsthematik, wo du sagst, ich generier jetzt einfach eine neue Idee, eine**
261 **neue Lösung, ich suche im Internet, such mir meine Ideen zusammen und verkaufe die. Wie**
262 **viel Prozent von dem Umsatz, wie viel Euro, schätzt du, hast du dadurch mehr gemacht, mehr**
263 **erwirtschaftet?**
- 264 X: Das ist sicherlich schwer zu sagen, aber ich denke, sicherlich bei Projekten teilweise, also es
265 liegt sicher bei 40, 50% mehr dadurch.
- 266 **I: 40 bis 50% mehr?! Das ist viel. Mit dem hab ich jetzt nicht gerechnet.**
- 267 X: Hängt auch ein bisschen mit dem zusammen, dass wir wirklich diesen Berateransatz auch
268 gehen. Und ich hab da ein Beispiel, dass wir, wir haben einem Kunden vor fünf Jahren die
269 Telefonanlage getauscht haben um 30 000 Euro, und fünf Jahre später hat er, der ist nicht groß
270 gewachsen, der ist etwa gleich geblieben, hat er auf den beratenden Ansatz eine neue Lösung
271 evaluiert, die hat ihn 250 000 gekostet, also die Schere ist wesentlich größer.
- 272 **I: Das heißt, der Berateransatz ist wie? Dass du hingehst und mit dem Kunden die**
273 **Prozesse durchgehst oder genau schaust, was er macht, wo sein bottle neck ist, also wo er**
274 **Probleme hat?**
- 275 X: Ja, das ist oft so, dass im beratenden Ansatz, wir Folgendes machen, dass wir einerseits mal
276 das Unternehmen besser kennenlernen und sagen, du, wie schaut, wie funktioniert euer Geschäft,
277 das ist mal das erste. Und wir interviewen im Endeffekt in Interviews konstruktive key user von
278 Fachabteilungen und Vertreter vom Vertriebsinnendienst und Vertreter vom Vertrieb, Vertreter vom
279 Einkauf, von der Produktion etc. und da erleben wir oft die tollsten Sachen, dass der IT-
280 Verantwortliche eigentlich nicht einmal weiß, was sind die Hauptforderungen[?] des Unternehmens,
281 sondern die sagen mir plötzlich, ich wünsch mir das. Bei uns würd das massiv helfen. Und dann siehst
282 eigentlich aufgrund der Prozessstruktur der einzelnen Abteilungen, so sollte eigentlich die Lösung
283 ausschauen in Zukunft. Und aus dem heraus entwickeln wir dann eigentlich die Lösung. Und das ist
284 eigentlich der Ansatz, wie gesagt, bis dato ist man immer den Weg gegangen, du, was hast du jetzt,

und wir münzen das auf die neue Basis um, vielleicht hast noch ein paar neue Anforderungen und wir machen mit der Gießkanne über die ganze Firma das Gleiche.

I: Genau, richtig, ja.

X: Also eher anforderungsspezifisch und aus diesen Anforderungsinterviews kommt ein Panorama raus, wo wir auch kategorisieren, was ist absolute Muss-Anforderung, was ist eine Soll-Anforderung, was ist keine Anforderung. Weil nicht alles, was ich mir wünsche, kann ich mitunter realisieren. Wenn sich eine Person wünscht, dass sie XY machen will, dann ist das zu wenig. Es muss ein Tenor sein, dann kategorisiert man den und basierend auf der Kategorisierung gibt's dann eigentlich einen Konzeptentwurf. Und dann spricht man erst über Technik und Lösung.

I: Wie stark ist dein Team dann belastet damit? Also manpowermäßig muss das ja ein extremer Aufwand sein, denk ich mal? Ich hab ja einen extrem hohen Marktanteil in Vorarlberg, was ich weiß. Wie ist das zu bewältigen, so eine Sache? Weil der Kunde muss, ich glaub nicht, dass die Zeit vorhanden ist, dass du die ganzen Kunden, die ihr habt, genauso begleiten kannst? Belehr mich eines Besseren.

X: Nein, es ist schon genau so. Also wir reglementieren das auch. Wir machen das so bei Kunden, dass wir das verkaufen, der Kunde kriegt das nicht bei uns, wenn er eine normale Telefonanlage anfragt, das kann er natürlich von uns auch ein Angebot haben, das machen wir auch, grad im KMU-Business lässt sich dieser Prozess nur selten positionieren. Also KMU ist bei uns 20, 30, 40 Nebenstellen. Aber darüber hinaus, so ab 80, 100 Nebenstellen oder ports oder user, kann man eigentlich sagen, dass es für den Kunden interessanter ist, den Ansatz zu gehen und dann kostet das auch was, erstens, und wir haben bis vor fünf Jahren, also vor sechs, sieben Jahren das Thema gehabt, dass wir immer reaktiv unterwegs waren, dass plötzlich Ausschreibungen gekommen sind von irgendwelchen Elektroplanern und ominösen Beratern, die dann irgendwas ausgeschrieben haben und wir mussten Presales-Ressourcen investieren, um die Ausschreibung zu beantworten. Und das ist wesentlich aufwändiger und die Chance, das Projekt dann auch zu gewinnen, ist um einiges minimaler, weil die Vertrauensbasis nie so stark da ist. Und durch diesen Prozess gewinnen wir eine gewaltige Vertrauensbasis, dass wir eigentlich eine Abschlussquote haben durch diesen Prozess, die bei 70, 80% liegt. Also 70, 80% der Projekte, die wir im beratenden Prozess entwickeln, die gewinnen wir auch. Also ich vergleiche es immer mit einem Projektentwickler in der Baubranche, der sagt, da ist die grüne Wiese, und ich überleg mir, wie könnte ich jetzt das Projekt entwickeln, dass ich innerhalb von drei Monaten eine Vollausslastung hab?

I: Das heißt, der Kunde zahlt, der Kunde ist bereit, dafür zu zahlen, auch wenn er dann nachher nichts kauft? Nur dass du dich reinsetzt bei ihm in die Firma quasi und ihm mal auf die Finger schaut und was machst?

X: Diese Fachabteilungen werden von uns interviewt.

I: Wer macht das?

X: Das macht der Presales, also (...) beispielsweise (...), das machen sie auf der Netzwerkseite auch, Telefonieseite, und dann gibt's einen Interviewbogen, den wir machen, also einfach mit Power-Point moderierte Fragestellungen, die wir an diese Fachabteilungen stellen und diese Fachabteilungen, diese key user sitzen eigentlich alle am runden Tisch und jeder hat einmal das Wort zu sagen, so, wie haben Sie das Gefühl beispielsweise, wie sind Sie erreichbar gegenüber Ihren

326 Kunden? Da geht's im Kreis. Oder wie denken Sie, wie sind Sie intern erreichbar? Dann kommen wir
327 zur Vermittlung und solche Geschichten, also befragen einfach durch einen gezielten Fragenkatalog
328 die user, die key user.

329 **I: Den Fragenkatalog habt ihr selber in so einer Brainstorming-Session mal erstellt, habt**
330 **euch überlegt, okay, das könnten wir fragen?**

331 X: Ja. Der wächst auch. Also wir machen es im Endeffekt, das Grundgerüst ist so, dass wir es
332 erstellt haben in einer Session und der Rahmen rundum ist immer ein bisschen individuell auf die
333 Firma bezogen, wo wir uns vorher natürlich mit der Firma auch beschäftigen und sagen, das könnte
334 relevant sein, beispielweise eine Versand-Firma hat mitunter viele Hotline-Geschichten, wo wir halt
335 einmal spezifische Hotline-Fragen auch reinwerfen. Oder wir haben beispielsweise ein Netzwerk
336 beraten, wo wir auch wissen, die haben viele technische Steuerungen, da machen wir halt gezielt auf
337 technische Steuerungen ein paar Fragen, die netzwerkrelevant sein können.

338 **I: Sehr genial. Vielleicht können wir nachher da noch kurz einmal drüber reden.**
339 **Abschlussfrage hätte ich: Dos and Dont's beim Generieren von Innovationen. Fällt dir da**
340 **spontan was ein? Was sollte man unbedingt beachten? Und was sollte man auf keinen Fall**
341 **machen?**

342 X: Man kann sich natürlich im Themenbereich Innovation verzetteln. Also am Anfang einfach (...)
343 du bis zum Abwinken und eigentlich das Geschäft, vergiss es. Das ist immer das Gefährliche, nicht
344 das Ziel aus dem Auge zu lassen. Sich auch vorher klar zu überlegen, du, was ist ein Rohrkrepierer?
345 Und was hätte wirklich Potential? Und das schnell zu erkennen, weil sonst lähmt man sich, und lähmt
346 man auch eine kleine Mannschaft, wie wir es auch sind, und zehn Jahre Ressourcen dann zu
347 blockieren.

348 **I: Und absolute Dos?**

349 X: Absolute Dos ist einfach, das anzugehen. Und ein Nein gibt's nur in den seltensten Fällen, wir
350 schauen uns es einmal an. Wir nehmen die Anforderungen mit, es gibt natürlich schon das eine oder
351 andere, man kann nicht alles verwirklichen, aber ein Nein von vornherein darf es nicht geben.

352 **I: Danke!**