

Idea in Brief

Innovieren ist für Unternehmen wie Sauerstoff: Überlebensnotwendig. Weitsichtige Unternehmen haben heute eine Innovationsabteilung – daran gibt es nichts zu rütteln. Als Innovation Manager steht man aber permanent unter Druck, sich und seine Arbeit zu rechtfertigen. Für Innovation Units in Corporates ist es deshalb notwendig, das Erreichte festzuhalten. Dabei stellt sich die Frage: Lässt sich Innovationsarbeit überhaupt messen?

Aus unserer Innovationsarbeit mit Unternehmen können wir das mit Ja beantworten! **ABER: DER STOFF, AUS DEM DAS NEUE IST, LÄSST SICH NICHT MIT ALTEN MASSSTÄBEN BEURTEILEN.** Bestehende Unternehmenslinien haben andere Ziele als die Innovation Unit. Das führt zu Konflikten – und macht Standard-KPIs aus dem operativen Geschäft ungeeignet. Abhilfe schaffen eigene Metriken zur Innovationsmessung: **OKRS, FAMILY METRICS UND OMTM.** Drei Methoden, mit denen Sie Innovation in Ihrem Unternehmen in Zukunft sinnvoll messen!



Der Autor Mag. **GEORG FRICK** ist einer der Gründer von V_labs. Er hat gemeinsam mit seinen Co-Foundern seit 2015 mehrere eigene Start-ups (z.B. ETHUS, Kesselfuchs) gegründet und erfolgreich etabliert.

georg@vlabs.at | +43 650 55 12 757

PROJEKTERFAHRUNG (AUSZUG):

Gründung, Aufbau und Geschäftsleitung von Start-up Unternehmen
> 2 Mio. EUR Umsatz p.a.

Entwicklung, Aufbau und Vermarktung einer digitalen Multi-Stakeholder Plattform im HSK-Sektor

Coaching und Bewertung von Start-ups im Energie-, Cleantech- und Finanzsektor

Projektleitung von Big-Data Projekten in der Finanz- und Energiebranche

Inhalt

Intro	4
Der Grundkonflikt: Innovationsmanager vs. Linie	5
Die "5 No's der Innovationsarbeit"	7
Top-Down-Alignment statt 5 No's!	8
Die 3 Metriken: OKRs, Family Metrics und OMTM	9
1. OKRs - Objectives and Key Results	9
2. Family Metrics	12
3. OTMT - The One Metric That Matters	14
Und welche Methode eignet sich für mich?	16
Fazit	17

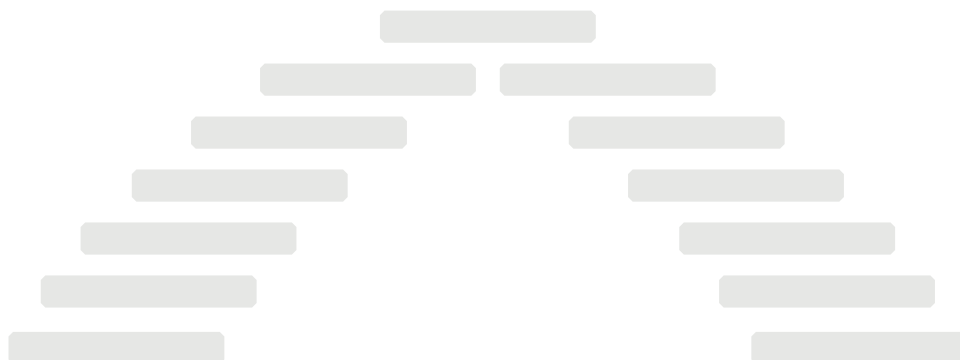
Intro

Unsere Arbeit ist es, Corporates in ihrer Innovationsstrategie zu unterstützen: **UND WIR SEHEN DABEI, WIE JEDES UNTERNEHMEN IM LAUFE SEINER INNOVATIONSBESTREBUNGEN AN DEN PUNKT KOMMT, AN DEM DER BISHERIGE ERFOLG QUANTIFIZIERT WERDEN SOLL.** Der Konzern muss den Output messen. Die dem Konzern vertrauten Messmethoden, KPIs und Controllingmetriken geben aber nur unzureichend Aufschluss über den Innovationsfortschritt einer Organisation.

Das Problem ist, dass sich die digitale Realität, in der wir heute leben, vom traditionellen unternehmerischen Kosmos, aus der diese Metriken stammen, komplett unterscheidet.

Gleichzeitig sehen wir bei fast allen Corporates, dass eine der größten Barrieren für Innovationsmanager in der richtigen Kommunikation ihrer Arbeit an die Stammorganisation besteht: Das Stammhaus und das Innovationsteam verwenden meist unterschiedliche Parameter zur Messung von Innovation.

Bringen Sie Alignment in Ihre Innovationsarbeit! **Verwenden Sie dieses Whitepaper als Handlungsempfehlung zur Innovationsmessung,** organisatorisch und methodisch.



Der Grundkonflikt: Innovationsmanager vs. Linie

Corporates und Startups unterscheiden sich sowohl in Ihrer Organisationsform als auch in der Zielsetzung ihrer Geschäftsmodelle (wir haben darüber ausführlich im letzten Magazinbeitrag diskutiert): Während Corporates permanente Organisationen sind, die ein bereits bewiesenes skalierbares Geschäftsmodell betreiben, ist ein Start-up eine temporäre Organisation, die noch auf der Suche nach einem funktionierenden, skalierbaren Geschäftsmodell ist. Corporates versuchen daher, ihr bestehendes funktionierendes Geschäft weitestmöglich auszuschöpfen (**EXPLOITATION**), während sich Startups in einer Entdeckungsphase nach der richtigen Ausgestaltung des zukünftigen Geschäftsmodells befinden (**EXPLORATION**).

INNOVATION MANAGER INNERHALB DES KONZERNS HABEN DIE AUFGABE, NEUE GESCHÄFTSFELDER MIT STARTUP-METHODEN AUFZUSPÜREN: Sie befinden sich idealerweise in einem Mindset der Exploration. Den Mitarbeitern in Innovationsteams wird explizit die Freiheit gegeben, **iterative Arbeitsweisen und Trial-and-Error-Experimente** einzusetzen. Neue Geschäftsmodelle sollen in einer Art „**Regulatory Sandbox**“ getestet werden - möglichst ohne die strukturellen Einschränkungen und Regeln der Stammorganisation.

Gleichzeitig betreibt jeder Innovationsmanager ein regelmäßiges formelles oder informelles Reporting zur Linie seiner Stammorganisation: Sei es um über den Fortschritt der eigenen Arbeit zu berichten, sich Budgets abzuholen, oder manchmal auch um schlichtweg seine Position abzusichern. Der völlig frei agierende Innovationsmanager ist im Konzernalltag selten. Der Konzern will und muss wissen, was in der Innovationseinheit passiert. **Diese Notwendigkeit des Reportings birgt aber ein großes Risiko:** Während Innovationsmanager in ihrer täglichen operativen Arbeit mit der Freiheit eines Startups nach dem Prinzip der Exploration agieren, kehren sie im Zuge des Reportings an den Konzern in eine Welt zurück, in der Erfolg nach Maßstäben der Exploitation bewertet wird.

INNOVATIONS-MANAGER SITZEN SOMIT ZWISCHEN DEN STÜHLEN. Einerseits sind sie angehalten, möglichst frei und radikal neue Dinge auszuprobieren. Andererseits sollen die Ergebnisse dieser Arbeit für die Stammorganisation möglichst nachvollziehbar und messbar dokumentiert werden.

Ein klassischer Zielkonflikt also. Und seine Gefahr besteht darin, dass sich Innovationsmanager für Ihre Arbeit mittels falscher Messmethoden zu legitimieren versuchen: Sie konzentrieren sich dann rein auf die kurzfristigen Faktoren Aktivität oder Impact. **IM SCHLIMMSTEN FALL FÜHRT DIESER FALSCHER FOKUS AUF AKTIVITÄT UND IMPACT DAZU, DASS ECHTE INNOVATION BEREITS IM KEIM ERSTICKT WIRD.**

Mit welchen KPIs drückt sich dieser falsche Fokus vielfach aus?

Sogenannte **ACTIVITY MEASURES** sollen zeigen, dass Innovationsmanager ausreichend Innovationsaktivitäten gesetzt haben (z.B. Anzahl von Mitarbeitern, die nach „Lean Startup“ Methodik trainiert wurden). **IMPACT MEASURES** sollen hingegen belegen, dass die Innovationsbemühungen fruchten (z.B. der Umsatz, der durch neue Produkte/Services generiert wird, wird als Beleg für erfolgreiche Innovation herangezogen).






Sowohl Aktivitäts- als auch Impact-Measures geben jedoch wenig Aufschluss darüber, ob ein nachhaltiges, zukunftssträchtiges Geschäftsmodell entwickelt wurde: An ihnen lässt sich nicht erkennen, ob die Basis für neues Wachstum geschaffen wurde, sondern sie halten tendenziell kurzfristig erzielte Resultate fest.

Wie schaffen es Stammhaus und Innovationseinheit nun aber gemeinsam, die richtigen Parameter zur Beurteilung der gesetzten Innovationsinitiativen zu finden? Und den beschriebenen Zielkonflikt rund um die Innovationsmessung zu vermeiden?

DAFÜR GILT ES ZUERST EINE HANDVOLL IMMER WIEDER GEMACHTER FEHLER ZU VERMEIDEN: Wir nennen sie liebevoll die „Fünf No's der Innovationsarbeit“.

Die “5 No’s der Innovationsarbeit”

Wir haben Kooperation mit den Innovation-Units verschiedenster etablierter Unternehmen – und in dieser Zusammenarbeit sind uns vor allem die folgenden fünf Faktoren aufgefallen, die bei der gemeinsamen Evaluierung der Innovationsarbeit massiv im Weg stehen. Wir nennen diese Faktoren die „fünf No’s“:

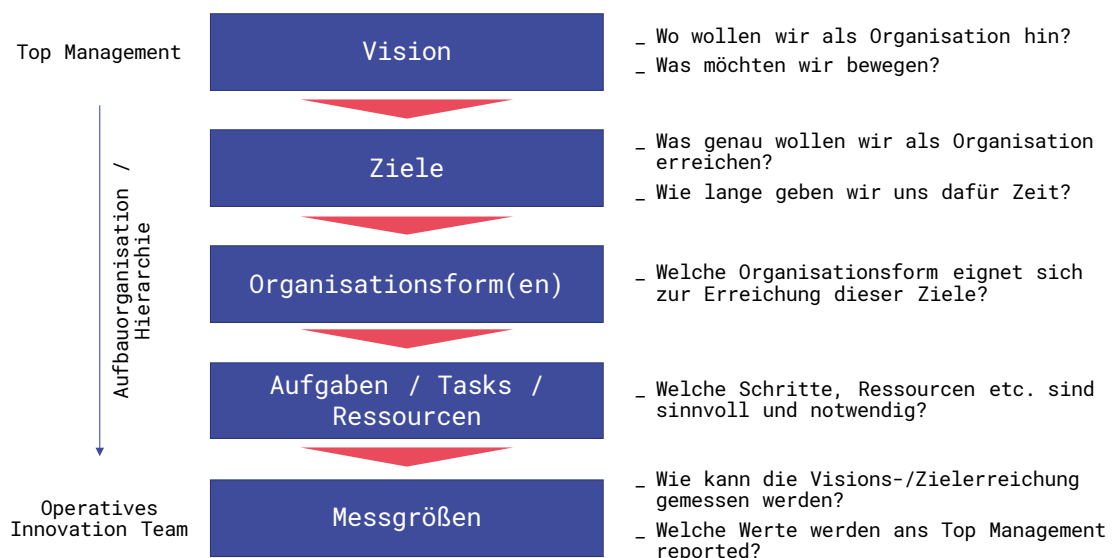
				
1	2	3	4	5
No Alignment	No Patience	No Failure	No Vision	No Limit
Innovationsmanager haben generische Ziele, während der Vorstand konkreten Impact sehen will.	Disruption braucht oft Zeit (zB Netflix). Erfolg von Innovationsmaßnahmen muss über Jahre gemessen werden.	Die Anzahl der Fehlschläge, Tests etc wird festgehalten. Fokus sollte aber auf Learnings liegen.	Kennzahlen sprechen oft gegen Produkt oder Innovation. Das Potenzial ist dennoch vorhanden. Vision ist wichtiger als KPI.	Messen/Reporting /Governance bindet Ressourcen. Zuviel davon kann Innovationsprozesse hemmen.

Die fünf No’s spiegeln die mangelnde Abstimmung zwischen Linie und Innovation-Unit wider: Das gemeinsame Zielbild fehlt. **Aber wie kann ein Innovation Manager diese fünf No’s verhindern?**

Top-Down-Alignment statt 5 No's!

Idealerweise definieren beide Seiten gemeinsam vor dem Start der Innovationsarbeit den Innovationsprozess – und das transparent und detailliert:

1. Ausgangspunkt muss eine klare **VISION** darüber sein, welchen Zweck die Innovationsarbeit hat.
2. Aus dieser Vision leitet man **KONKRETE ZIELE** ab, die die Innovation Unit mit Ihrer Arbeit erreichen soll.
3. Danach geht's an's Brainstormen: Wie gestaltet man die ideale **ORGANISATIONSFORM** für diese Ziele?
4. Welche **RESSOURCEN** sind dafür notwendig?
5. Als letzter Schritt wird definiert, wie die Visionserreichung **GEMESSEN** werden kann. Und was überhaupt an die Linie oder das Top Management **REPORTET** werden soll. Dies muss schrittweise ausgehandelt werden. Essentiell ist trotzdem, hier das Top-Management einzubinden, damit kein isolierter Innovationsprozess entsteht.



Im letzten Schritt stellt sich also die Frage nach den Metriken. Welche sich am besten zur Messung der Zielerreichung eignen, ist abhängig von der gewählten Organisationsform: Soll der Erfolg einer Innovation Unit generell oder der Erfolg eines Geschäftsmodells gemessen werden? Die einfache Formel lautet: **DIE RICHTIGE MESSMETHODE ERGIBT SICH AUS DEM EINGESCHLAGENEN INNOVATIONSPFAD.**

Gehen wir davon aus, dass wir die Organisationsform und den Prozess sauber aufgegleist haben. Als Innovationsmanager versuchen wir jetzt die geeignetste Messmethodik abzuleiten: Sollen wir uns eine eigene Messmethodik schaffen? Ein Potpourri an im Konzern bestehenden Metriken zusammstückeln? Oder gibt es Best-Practice-Beispiele aus der Start-up-Welt?

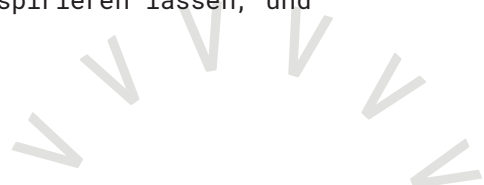
Die pauschale Antwort gibt's natürlich nicht, denn: Unterschiedliche Innovationsstrategien haben unterschiedlich relevante Parameter. Noch wichtiger als der gewählte Parameter ist aber eine konsistente Messmethodik! Ein stringentes und methodisches Vorgehen, zur Evaluierung von Start-ups und Innovationseinheiten. Erreichen lässt sich das zum Beispiel mit folgenden drei Metriken:

Die 3 Metriken: OKRs, Family Metrics und OMTM

Beim Aufbau unserer eigenen Startups und in den vielen Kooperationen mit unseren Corporate-Partnern haben sich aus unserer Sicht diese drei Methoden zur Erfolgsmessung bewährt.

1. OKRs - Objectives and Key Results

OKRs wurden in den 70er Jahren bei Intel als Messmethodik erfunden: Intel-Mitgründer Andrew Grove hat sich bei der Entwicklung von anderen Managementmethoden wie MBO (Management by Objectives) und SMART (Specific Measurable Accepted Realistic Time Bound) inspirieren lassen, und



versucht, daraus ein einfaches System zu erstellen, das die Mitarbeiter einbezieht. So richtig bekannt wurden OKRs aber dadurch, dass der ehemalige Intel-Manager John Doerr sie 1999 bei Google eingeführt hat – und Google seitdem darauf vertraut. Google-Mitbegründer Larry Page wird das Zitat zugeschrieben: „OKR hat uns geholfen, nicht in Dimensionen von zehn Prozent, sondern in Dimensionen des Zehnfachen zu wachsen.“ Tech-Kapazunder wie LinkedIn, Twitter und Oracle haben die Methode übernommen.

Viele gute Referenzen, ein simples Konzept: **DURCH OKRs SOLLEN ALLE AKTIVITÄTEN EINER ORGANISATION AUF DIE GLEICHEN UND WICHTIGSTEN ZIELE FOKUSSIEREN.**

Wie stellt man nun OKRs konkret auf die Beine? OKRs sind zuallererst ein stark teamfokussierter Ansatz:

OBJECTIVES: Das Team definiert gemeinsam qualitative Ziele. Diese Ziele ergeben sich aus einer bestehenden Unternehmensmission und -vision.
-> Wo will ich hin?

KEY RESULTS: Aus jedem dieser Objectives werden konkrete Tasks für die einzelnen Team-Mitglieder heruntergebrochen. Tasks werden anhand von Key Results quantitativ gemessen.
-> Was muss ich tun um dort hin zu kommen und wie kann ich das messen?

Für OKRs gibt es fünf Regeln in der Anwendung.



BE AMBITIOUS: Ziele sollen mutig und herausfordernd für das Team sein. Eine 100%-Success-Rate soll vermieden werden, damit das Team gefordert bleibt. Dennoch sollen keine unrealistischen Ziele definiert werden.



TRACK REGULARLY: Team-Key-Results sollen oft und regelmäßig hinterfragt werden. Was funktioniert? Und was nicht? Diese Fragen müssen immer wieder aufs Neue beantwortet werden, und zwar in einem festgelegten Rhythmus: Etwa wöchentlich.



REMAIN AGILE: Die Objectives müssen aufgrund des Feedbacks laufend angepasst werden: Sinnvoll ist, Objectives und somit Prioritäten im Unternehmen quartalsweise zu hinterfragen – und gegebenenfalls zu ändern. Dadurch wird aktiv gesteuert, und flexibel agiert.



BE TRANSPARENT: OKRs sind für alle Team-Mitglieder auf allen Ebenen zugänglich und einsichtig. Die Transparenz schafft Sicherheit für alle Beteiligten, da klar ist, worauf hingearbeitet wird. Zudem wird Alignment, also eine gemeinsame Ausrichtung, geschaffen.



KEEP IT SIMPLE: OKRs sollten bewusst einfach formuliert und leicht zu merken sein. Der Fokus sollte auf nicht mehr als 2 bis 5 Objectives liegen.

Wann eignen sich OKRs?

Besonders dann, wenn ein Meta-Ziel definiert wurde, das teamübergreifende Kooperation benötigt. Durch diese Methodik werden alle involvierten Mitarbeiter hinter dem einen Objective versammelt und die Ableitung von konkreten Tasks schafft eine Bindung (Cascading Alignment). Dabei lassen sich OKRs sowohl für einzelne Innovationsprojekte (z.B. die Entwicklung eines einzelnen Geschäftsmodells), als auch umfassendere Innovationsinitiativen anwenden.

1

Objective 1: Entwirf eine App, die unsere Kunden lieben

Key Result 1: 10 Tiefen-Interviews mit Kunden (danach Personas)
Key Result 2: 3 Kunden Workshops In-House
Key Result 3: 20 Wireframes der Basisfunktionalitäten
Key Result 4: Clickdummy für erste Kundentests

2

Objective 2: Bau ein erfolgreiches MVP, das Kunden weiterempfehlen

Key Result 1: 10K User
Key Result 2: 15 Product Reviews
Key Result 3: Registration-to-Trial-Ratio von über 25%
Key Result 4: Trial-to-Paid-Ratio von über 50%

2. Family Metrics

Die zweite Methode, mit der wir gute Erfahrungen gemacht haben, wenn es darum geht, Innovation zu messen: Family Metrics.

DER AUSGANGSPUNKT VON FAMILY METRICS IST DIE ANNAHME, DASS ERFOLGREICHE INNOVATION AUF SYNERGIEN VON VERSCHIEDENEN ERFOLGSFAKTOREN BASIERT. Daher soll eine „Family of Metrics“ geschaffen werden: Ein möglichst breites Portfolio an Messmethoden, das alle relevanten Innovations-Treiber erfasst. Und dadurch ein maximal rundes Bild der Innovationskraft ergibt.



Das Metrics-Portfolio wird dabei in **DREI KATEGORIEN** eingeteilt:

- 1. ORGANIZATIONAL CAPABILITY METRICS:** Der Fokus liegt hier auf der Messung von geschaffener Infrastruktur, Innovations-Prozessen und Kapazitäten, die nachhaltig die Entstehung von Innovation ermöglichen.
- 2. RETURN ON INVESTMENT METRICS:** Return on Investment Metrics messen das Investment in Ressourcen und den erzielten Financial-Return der getätigten Investments. Dadurch soll dem Innovationsmanagement auch Fiskal-Disziplin vermittelt werden.
- 3. LEADERSHIP METRICS:** Leadership Metrics messen das Verhalten von Führungskräften und Senior-Managern hinsichtlich Innovationskultur in der Organisation und Unterstützung von spezifischen Initiativen.

In allen drei Bereichen werden jeweils Input- und Output-Metriken definiert. D.h. **INPUT METRIKEN ZEIGEN, WAS IN DAS PROJEKT GESTECKT ODER INVESTIERT WURDE, UND OUTPUT-METRIKEN MESSEN, OB DARAUS EIN KONKRETES RESULTAT GENERIERT WERDEN KONNTE.**

Wer wendet Family Metrics an? Procter & Gamble etwa hat eine Open-Innovation-Strategie und misst diese mit Family Metrics: In der Kategorie Organizational Capability Metrics gilt als Input, welcher Prozentsatz an Ideen und Technologien aus externen Quellen gesourct wird. Und die Output Metrik dazu lautet, wieviele der umgesetzten Ideen und Technologien von außen kommen. (PS: P&G hatte ein „Connect & Develop“-Ziel für sich definiert, dieses auf diese Weise gemessen – und im Rahmen dessen den ougesourcten Innovationsanteil tatsächlich von 10% auf 50% gesteigert).

Family Metrics eignen sich besonders für die Gesamtbetrachtung von Innovationsprojekten: Den Erfolg von internen Corporate-Innovationsprogrammen wie **INKUBATOREN** oder **ACCELERATOREN** kann man damit gut messen, weil alle Innovationstreiber ganzheitlich erfasst werden. Durch die Teilung in drei Messkategorien werden die Innovationsfaktoren klar strukturiert und die Gegenüberstellung von Input versus Output-Metriken ergibt eine einfache Aufwand-Nutzen-Analyse. Diese kann zB so aussehen:

Organizational Capability Metrics	Return on Investment Metrics	Leadership Metrics
<p style="text-align: center;">Input</p> <p style="text-align: center;">% der Mitarbeiter mit Teilnahme am Intrapreneurship-programm</p>	<p style="text-align: center;">Input</p> <p style="text-align: center;">Anzahl an neuen Produkten/Services, die in einem Jahr gelauncht wurden</p>	<p style="text-align: center;">Input</p> <p style="text-align: center;">% der Arbeitszeit der Führungskräfte für strategische Innovation</p>
<p style="text-align: center;">Output</p> <p style="text-align: center;">Anzahl von neuen innovativen Ideen aus Intrapreneurship-programm</p>	<p style="text-align: center;">Output</p> <p style="text-align: center;">% des Umsatzes/Profits, der von Produkten/Services stammt, die im Vorjahr gelauncht wurden</p>	<p style="text-align: center;">Output</p> <p style="text-align: center;">Anzahl der Manager/Führungskräfte mit Führungsrolle in neuem Venture/BU/Geschäftsfeld</p>

3. OTMT – The One Metric That Matters

Die dritte Methode, die wir zum Messen von Innovation ans Herz legen möchten, nennt sich nicht uneitel „The One Metric That Matters“.

Sie wurde mit der Annahme entwickelt, dass **Startups und Innovationsprogramme keine statischen Gebilde darstellen, sondern verschiedene Stadien durchlaufen.** Je nach Stadium gibt es ein übergeordnetes Ziel, das erreicht werden soll und auf das es sich zu konzentrieren gilt. D.h. **JE PHASE GIBT ES ONE METRIC THAT MATTERS.**

1.

PHASE 1: AWARENESS

Die Awareness-Phase steht zu Beginn eines Projekts und entspricht einer Early-Stage-Phase. Hier gilt es zu messen, **OB BEWUSSTSEIN GESCHAFFEN WERDEN KONNTE** oder ob Mitarbeiter z.B. an Innovationsprojekten teilnehmen

2.

PHASE 2: ENGAGEMENT

In dieser Phase steht die Ideengenerierung im Vordergrund. Konnten **INTERNE UND EXTERNE INITIATIVEN ZUR IDEENGENERIERUNG** gesetzt werden? Wurde Weiterbildung vorangetrieben? Wurden konkrete Ideen generiert?

3.

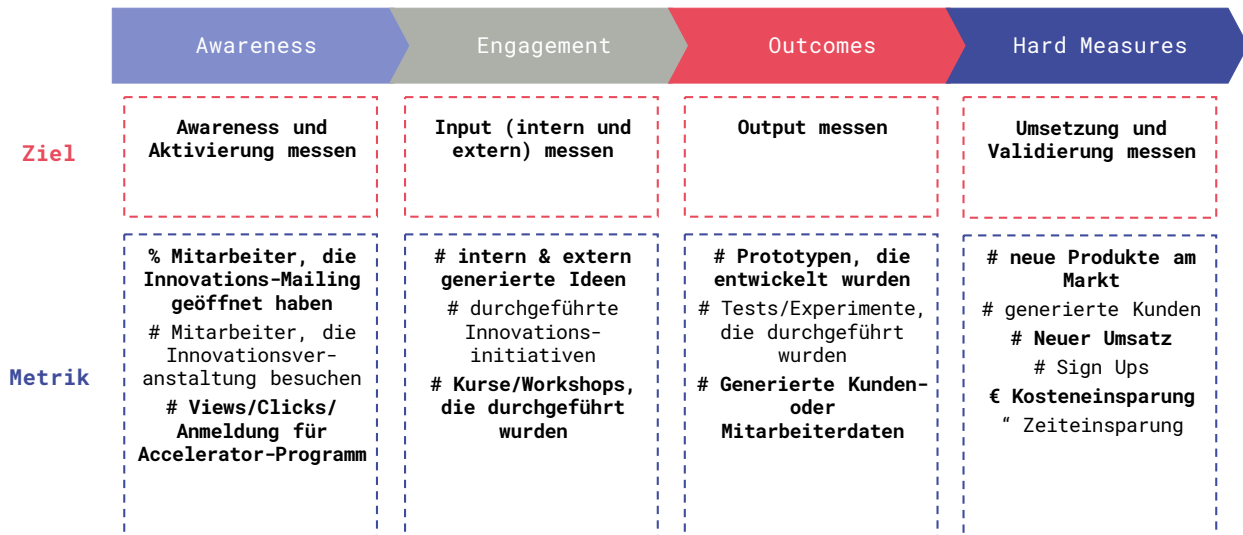
PHASE 3: OUTCOMES

In dieser Phase der Umsetzung wird die **DURCHFÜHRUNG VON INNOVATIONSPROJEKTEN** gemessen. Konnten beispielsweise erste Prototypen oder MVPs umgesetzt werden und erste Messergebnisse erzielt werden?

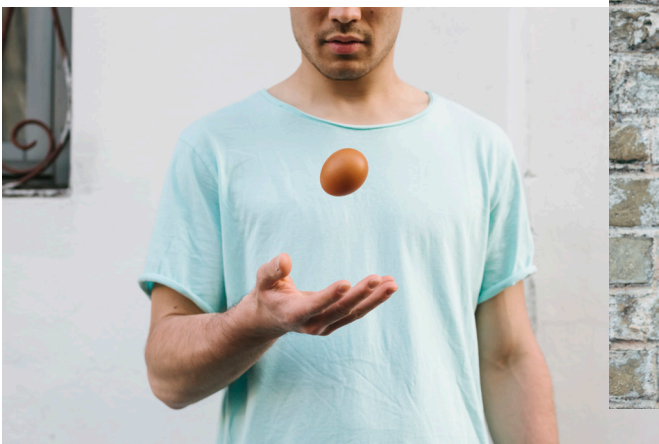
4.

PHASE 4: HARD MEASURES

Phase 4 entspricht der Marktphase. Hier wird der **ERFOLG DES ROLL-OUTS** (von internen oder externen Produkten) gemessen. Der Product-Market-Fit soll einem Reality-Check unterzogen werden.



DIE OTMT-METHODE EIGNET SICH INSBESONDERE FÜR DIE KONKRETE ERFOLGSMESSUNG BEI ZEITLICH BEGRENZTEN INITIATIVEN ODER PROJEKTEN (z.B. Produktlaunch) und ermöglicht eine lineare Messung entlang des Projektfortschritts.

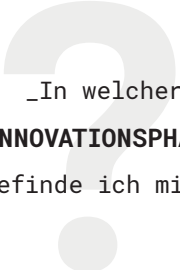


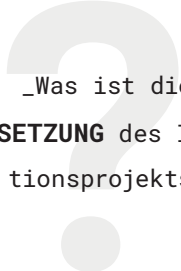
Und welche Methode eignet sich für mich?

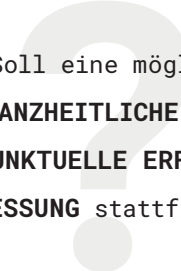
OKR, Family Metrics und OMTM sind bewährte und Innovationsprozesse ganzheitliche betrachtende Messmethoden. Auf den Punkt gebracht, eignen sie sich dafür:

1. den Erfolg zur Erreichung eines generischen Meta-Ziels zu messen (**OKRS**)
2. Innovationsprojekte möglichst umfassend anhand eines breiten Mess-Portfolios zu beurteilen (**FAMILY METRICS**)
3. oder aber dafür, für eine klar definierte Phase den wichtigsten KPI zu finden (**OMTM**).

Um die richtige Messmethode für das eigene Innovationsprojekt zu definieren, müssen sich Innovationsmanager also ganz klar drei Fragen stellen:

_In welcher **INNOVATIONSPHASE** befinde ich mich?

_Was ist die **ZIELSETZUNG** des Innovationsprojekts?

_Soll eine möglichst **GANZHEITLICHE ODER PUNKTUELLE ERFOLGSMESSUNG** stattfinden?

Und sich anhand der Antworten für die passendste Methode entscheiden.

Fazit

Bei OKRs, Family Metrics oder OMTM werden nicht einzelne fixe Kennzahlen in den Mittelpunkt gerückt. Vielmehr bieten die drei Ansätze **METHODEN, UM SICH DAS INDIVIDUELL PASSENDE SET AUS RELEVANTEN MESSPARAMETERN ZUSAMMEN ZU STELLEN.**

ZENTRAL IST DIE KONSISTENTE ANWENDUNG DER AUSGEWÄHLTEN METHODE, um den Innovationsprozess zu bewerten. Konsistenz ist wiederum nur gewährleistet, wenn es ein Top-Down-Alignment zur Innovationsstrategie gibt. Ansonsten finden sich Innovation Manager und Stammorganisation schnell in einem Zielkonflikt wieder: Verursacht dadurch, dass die im Konzern bewährten Maßstäbe auf neue Innovationsprojekte angewendet werden, welche in Wirklichkeit auch mit neuen Mitteln beurteilt werden müssen.

Wenn wir uns mit Innovationsmetriken auseinandersetzen, sehen wir am Detail, was für die gesamte Innovationsarbeit gilt: Die Arbeit von Innovation Managern braucht drei Dinge - ein hohes Maß an Organisationsstruktur, das richtige Mindset, und eine Unternehmenskultur mit Freiräumen und geteilter Vision.

Wenn diese Voraussetzungen vorhanden sind, **gedeiht radikale und disruptive Innovation auch im Corporate Umfeld - und die Erfolgsmessung der Innovationsarbeit ist für alle Beteiligten nachvollziehbar.**

AUSGEWÄHLTE LITERATURVERWEISE

John Doerr. 2018. Measure What Matters. OKRs - The Simple Idea That Drive 10x Growth

Jay Mitra, 2017, The Business of Innovation

Alistair Croll & Benjamin Yoskovitz, 2013, Lean Analytics - Use Data to Build a Better Startup Faster

V_labs

V_labs ist ein Company Builder und Labor für Business Model Innovation mit Standorten in Wien und Vorarlberg.

V_labs konzipiert Innovations- und Digitalisierungsprojekte und setzt diese als eigene Startups um – gemeinsam mit Corporate Partnern oder alleine.

Seit 2015 hat **V_labs** auf diese Art sieben Start-ups lanciert.

V_entures
V_iability
V_alues
V_elocity
V_isions
V_isibility
V_ienna
V_orarlberg
V_labs

V_

vlabs innovation gmbh

+43 5522 21531

office@vlabs.at

vlabs.at