



Hasso
Plattner
Institut

IT Systems Engineering | Universität Potsdam

Innovation – Ambidextrie in Unternehmen

„Almost every organizational structure kills innovation“. Please elaborate what is meant with this statement.

Gliederung

2

1. Einführung: Was ist Innovation?
2. Formen von Innovation
3. Beispiele für nicht innovative Organisationsstrukturen nach Tushman, O'Reilly
4. Ambidextre Organisationen
5. Ambidextrie am Beispiel des Münchner Flughafens

Was ist Innovation?

3

- Nach Müller-Prothmann, Dörr ¹:
 - Innovation = Idee + Invention + Diffusion
 - Invention: Umsetzung kreativer Ideen oder neuen Wissens in neue Produkte/Dienstleistungen/Verfahren
 - Diffusion: tatsächliche erfolgreiche Anwendung
- Nach Schumpeter²: Aufstellung neuer Produktionsfunktionen

¹) [MD09]

²) [S61]

Warum Innovation?

4

- Bestehen und Konkurrenzfähigkeit am Markt auf lange Sicht
- Reaktion auf Änderung von Umständen, Bedürfnissen, etc.
- Beispiel für nicht innovatives Handeln: Uhrenindustrie der Schweiz ab 1970

Formen von Innovation

5

a) Inkrementell („exploitative“)

- Schrittweise und kontinuierliche Weiterentwicklung

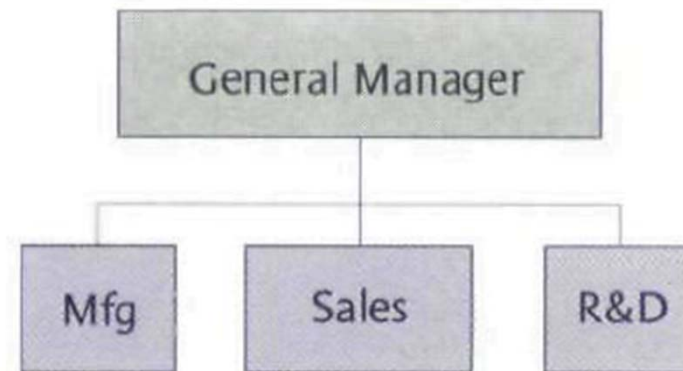
b) Radikal („exploratory“)

- Entwicklung völlig neuer Produkte
 - für noch nicht bestehende Märkte („major innovation“)
 - für bereits bestehende Märkte („start-up business“)

Functional designs

6

- Keine radikale Innovation

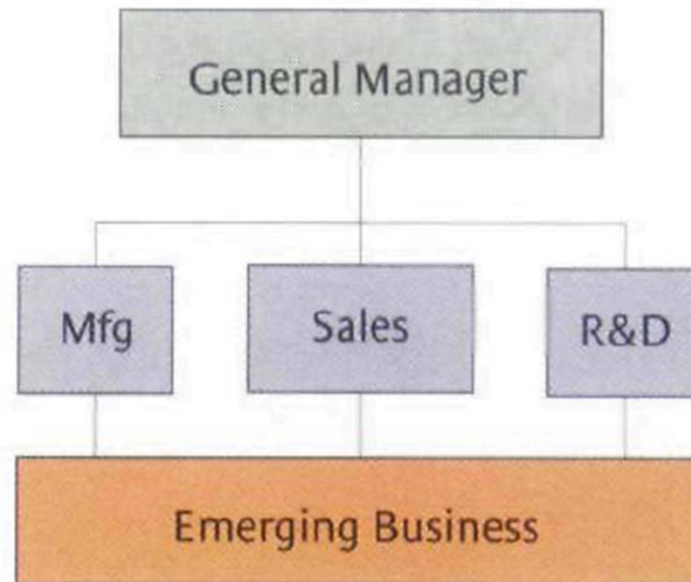


Bildquelle: [OT04]

Cross-functional designs

7

- „business as usual“

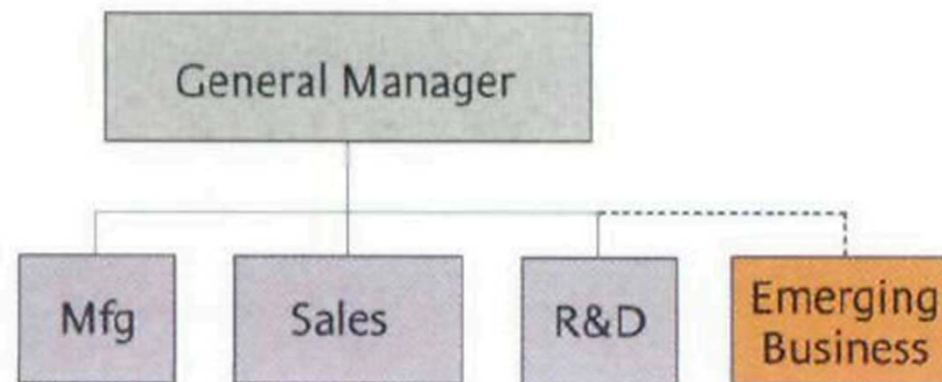


Bildquelle: [OT04]

Unsupported teams

8

- Zu starke Isolation



Bildquelle: [OT04]

Ambidextrie als Innovationsstrategie

nach Kölling, Neyer, Möslein, Reichwald

9

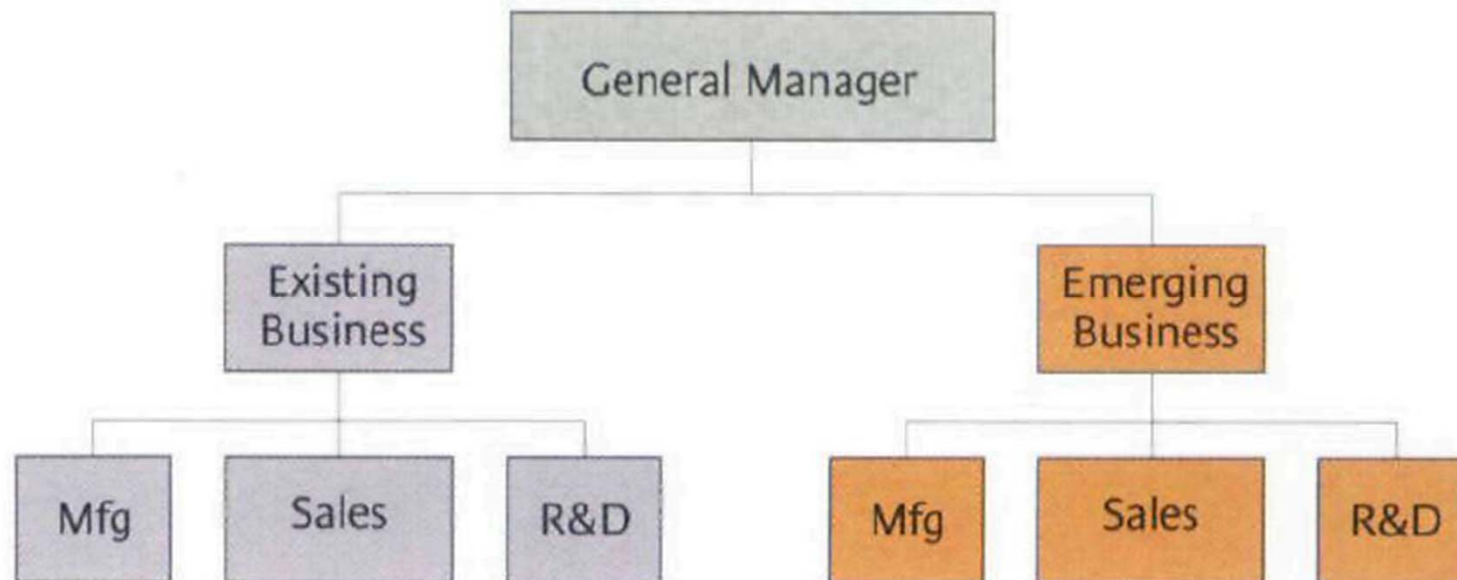
- Ambidextrie (lat.): Beidhändigkeit
- Fähigkeit einer Organisation zu inkrementeller und radikaler Innovation
- Problem: Richtige Balance finden

Ambidextre Organisationen

nach A. O'Reilly III, Michael L. Tushman

10

- Strukturell unabhängige Projekt-Teams
- Einbettung in das bestehende Unternehmen



Bildquelle: [OT04]

Ambidextrie am Beispiel des Flughafens München [KNMR09]

11

- Klassischer Geschäftsbereich: Aviation
- Neuartige Geschäftsbereiche: Non-Aviation
 - Infrastruktur: Immobilien, Hotels, Parkflächen, Einzelhandel
 - „experience services“: Sport- und Kulturveranstaltungen, Wellnessangebote



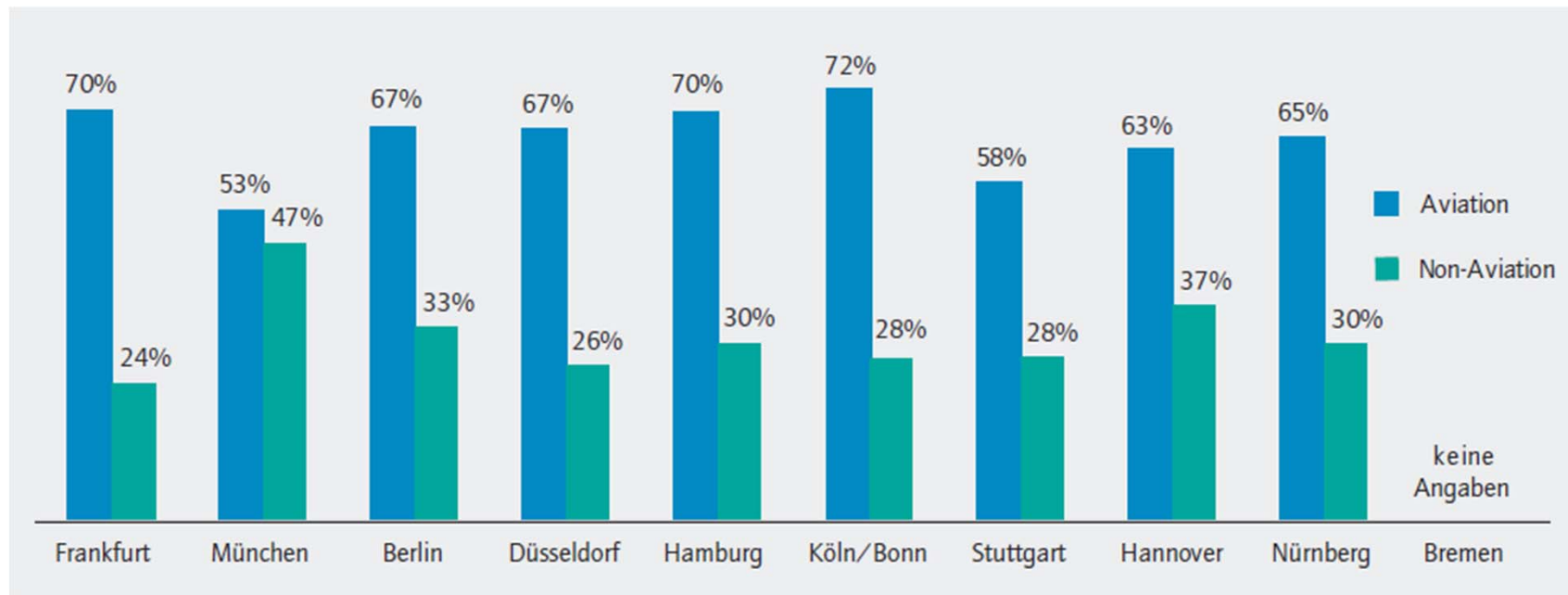
Bildquelle: Flickr.com



Bildquelle: www.munich-airport.de

Verhältnis des Umsatzes Aviation/Non-Aviation 2007

12



Bildquelle: [KNMR09]

Erfolgsfaktoren des Flughafens München

13

- Umfeldanalyse: Interessen der beteiligten Parteien auswerten
- Unternehmenskontext: Schaffung eines innovationsfördernden Umfeldes
- Ambidextre Vision als Führungsleitsatz
 - „primary hub“ – Internationales Drehkreuz für die Luftfahrt
 - Münchner Flughafen als „attraktivster Flughafen“ Europas

Literaturverzeichnis

14

- [KNMR09] Kölling, M.; Neyer A.; Möslin, K. M.; Reichwald, R.: Ambidexterität als Innovationsstrategie für Dienstleister. In Zeitschrift Führung+Organisation. 06/2009, S. 276-282
- [MD09] Müller-Prothmann, T.; Dörr, N.: Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. Hanser, München 2009
- [T97] Tushman, M. L.: Winning through innovation. In Strategy & Leadership. 25(4), S. 14-19
- [OT04] O'Reilly III, C. A.; Tushman, M. L.: The Ambidextrous Organization. 82, S. 74-81
- [S61] Schumpeter, J. A.: Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Bd. I. Göttingen 1961, zitiert in Wikipedia (Innovation)