

## Kurzinformation zum Thema Innovation Management



### Beschreibung:

Innovation schafft im Ergebnis einen höheren Kundennutzen und trägt zu steigenden Renditen in Unternehmen bei. Innovation ist somit ein Wachstumshebel mit sehr grossem Einfluss auf Kurssteigerungen und Umsatzwachstum. Unternehmen, die Umsatz und Gewinn steigern, beherrschen die Balance zwischen Operativer Exzellenz und gezielter Investition in Innovationen.

The Conference Board definiert Innovation wie folgt: „**Creating value through new products, business models, and organizational structures to meet and anticipate customer demands and remain competitive in a global marketplace.**“

Je nach Innovationsgrad wird unterschieden zwischen

- radikalen oder Basisinnovationen, die durch völlig neue Produkte oder Verfahren Märkte definieren und Unternehmen strategisch neu positionieren, und
- inkrementellen Innovationen, die existierende Produkte und Verfahren stetig verbessern.

Unsere anwendungsorientierte Forschung hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

- Top-Quartil Innovationsleister erzielen im Durchschnitt 13 Prozentpunkte mehr Gewinn aus neuen Produkten und Dienstleistungen als durchschnittliche Innovationsleister, und eine um rund 30 Prozent kürzere Zeit bis zur Kostendeckung.
- 87 Prozent der Hochleistungsorganisationen betrachten Innovation als “extrem wichtig” oder “sehr wichtig” für den Unternehmenserfolg.

- Innovation gehört in den letzten Jahren konstant zu den TOP-3-Herausforderungen der CEOs weltweit.
- Mehr als die Hälfte der befragten CEOs planen ihre zukünftige Wachstumsstrategie mit neuen Produkten und Dienstleistungen.
- CEOs sind zu 97 Prozent der Meinung, dass Kreativität am Arbeitsplatz immer wichtiger wird.
- 85 Prozent der CEOs haben jedoch Schwierigkeiten, kreativ denkende und innovative Mitarbeitende zu finden.
- Es gibt eine klare Korrelation zwischen der Fähigkeit zur Innovationsmessung und dem Innovationserfolg; weniger als 20 Prozent der Unternehmen glauben, dass sie eine gute Fähigkeit zur Innovationsmessung haben.

Mehr Informationen finden Sie hier:

- [Innovationen in der Praxis](#)
- [War Beethoven innovativ?](#)
- [Innovationsmanagement: Der Weg zur Umsetzung](#)
- [Innovationsfähigkeiten: von Gutenberg bis Zuckerberg](#)
- [Designing for Innovation – 7 auf einen Streich!](#)
- [Innovationsstrategien und Innovationskultur](#)
- [Unternehmenswachstum durch Innovation](#)
- [Mit Analytics zu mehr Agilität und Innovation](#)
- [Führt Agilität zu mehr Wachstum?](#)

Weitere Fachbeiträge zum Thema finden Sie [hier](#).

Unsere aktuellen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen haben wir zu Themenblöcken verdichtet und im Folgenden zusammengefasst.



## Themenblöcke:

### 1. Innovation Check-Up

Zahlreiche Unternehmen wissen nicht, wo sie im Thema Innovation Management wirklich stehen. Sie suchen nach Wegen, wie sie in das Thema einsteigen oder dieses weiterentwickeln sollen. Häufig bleibt es bei einem betrieblichen Vorschlagswesen, einer abgeschotteten F&E-Abteilung und einer nur rudimentären IT-Unterstützung. Häufig bleiben die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg aus.

Ziel dieses Innovation Check-Up ist es deshalb, zunächst die aktuelle Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu ermitteln. Wir legen dabei einen Schwerpunkt auf die Innovationskultur (siehe Block 2. Culture of Innovation). Auf dieser Grundlage erarbeiten wir konkret umsetzbare Handlungsempfehlungen und begleiten die Umsetzung methodisch unter Einbindung technischer Werkzeuge.

Bei der Ermittlung der Innovationsfähigkeit nutzen wir einen detailliert ausgearbeiteten Online-Fragebogen, der in folgende Abschnitte gegliedert ist:

- Übergreifende Fragen zum Unternehmen,
- Fragen zum allgemeinen Vorgehen, speziell zu Prozessen und Werkzeugen,
- Fragen zur Innovationsstrategie,
- Fragen zur Innovationskultur, und
- Fragen zur Innovationsrendite.

Zusätzlich führen wir Interviews mit ausgewählten Führungskräften durch. Die Erkenntnisse daraus bündeln wir in aussagekräftigen Analysen, identifizieren Verbesserungspotenziale und fügen Handlungsempfehlungen hinzu. Aufgrund unserer Expertise im Bereich Human Capital Management sind wir innerhalb von vier bis sechs Wochen in der Lage, prozessuale, strukturelle und kulturelle Aspekte zu beleuchten; dies mit einem besonderen Augenmerk auf die Rolle der Führungskräfte.

Als Strategieimplementierer ist unser Unternehmen darauf ausgerichtet, Strategien auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen (siehe Block 3. Innovation Strategy), umsetzungsbegleitend zu agieren, ein Innovationscontrolling aufzubauen sowie dieses auch regelmäßig durchzuführen (siehe Block 4. Return on Innovation).

Leitfragen:

- Welche Rolle spielt Innovation derzeit im Unternehmen?
- Welche Innovations-Prozesse und -Systeme existieren bereits?
- Ist eine Kultur vorhanden, die innovations-förderlich ist?
- Welches Vorgehen ist erfolgversprechend und wie halten wir Erfolg nach?

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in dem evidenz-basierten Vorgehen, einer Kombination von wissenschaftlicher Intelligenz mit organisationaler Praxis. Unternehmen mit unterschiedlichen Reifegraden im Thema Innovation Management können in dieses Vorgehen eingebunden werden. Die konkreten Handlungsempfehlungen haben daher eine sehr hohe Güte.

*An Innovation Check-Up is used for the extraction of transparency and to detect risks. The main purpose of an Innovation Check-Up is to look at the overall status of innovation capability within a company along five dimensions. An Innovation Check-Up consists of an online-questionnaire and personal interviews with selected managers.*

Im Gegensatz zu den folgenden Themenblöcken ist der Innovation Check-Up ein Produkt, der zum Festpreis angeboten wird. Dieser liegt für Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden bei 5.990 Euro (7.190 CHF), bei mehr als 500 Mitarbeitenden bei 9.990 Euro (11.990 CHF).

## 2. Culture of Innovation

Eine Innovationskultur ist eine Umgebung, die kreatives Denken unterstützt und Bemühungen zur Extrahierung des wirtschaftlichen und sozialen Wertes von Wissen fördert. Dabei entstehen neue oder verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse.

Eine gesunde Innovationskultur hat eine gemeinsame Menge von Werten und sich gegenseitig verstärkender Überzeugungen über die Bedeutung von Innovation sowie ein integriertes Verhaltensmuster, das Forschung und Innovation unterstützt.

Auf die Frage, welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen besonders wichtig sind, steht für Arbeitgeber die Fähigkeit zur Problemidentifizierung an erster Stelle. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen die Fähigkeit, neue Verhaltensmuster oder neue Kombinationen von Aktionen zu identifizieren sowie die Integration von Wissen über verschiedene Disziplinen hinweg.

Zu einer hohen Innovationskultur gehören unter anderem eine Orientierung an Markttrends, eine hohe Risiko- und Fehlertoleranz, eine Befähigung zu innovations-gerichtetem Arbeiten, Mut sowie eine an den Erfolg dieser Arbeit gekoppelte Belohnung (siehe: [Innovationsstrategien und Innovationskultur](#)).

Ziel dieses Blocks ist es, folgende Leitfragen zu beantworten:

- Woran machen wir fest, dass wir eine Innovationskultur im Unternehmen haben? Welche Kategorien sollte man mit Blick auf Mitarbeitende unterscheiden?
- Wie gelingen ein hohes Bewusstsein und ein hohes Engagement bei möglichst vielen Beteiligten im Unternehmen?
- Welche Rollen spielen Führungskräfte und Personalexperten?
- Welche Praktiken und Vorgehensweisen haben sich bewährt?

Hierzu greifen wir auf Teile des im Check-Up zum Einsatz kommenden Online-Fragebogens zu und binden Fragen zur Innovationskultur auch in die Interviews mit ausgewählten Führungskräften mit ein. Im Gegensatz zu Block 1 endet die Innovationskultur jedoch nicht nach Abschluss der Analysen und der resultierenden Handlungsempfehlungen, sondern begleitet den gesamten Innovationsprozess – wie übrigens auch Block 4. Diesem Vorgehen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Kultur maßgeblich zum Innovationserfolg beiträgt. In der Umsetzungsbegleitung sind drei Dinge besonders wichtig:

1. Mitarbeitende ständig dazu befähigen, innovativ zu denken und zu arbeiten.
2. Führungskräfte suchen und binden, die selbst innovativ sind und innovations-förderliche Rahmenbedingungen setzen. Acht Fähigkeiten sind dafür maßgeblich.
3. Kalkulierte Risiken eingehen, die Umsetzung von Ideen fördern und Ergebnisse evaluieren.

Durch die inhaltliche Tiefe der STRIM im Thema Innovation Management und dem vorliegenden Expertenwissen zum Thema Human Capital Management kann die Innovationskultur qualitativ hochwertig untersucht und im Umsetzungsprozess sichergestellt werden; Kultur hat Methode!

*The value of innovation is reflected in the corporate culture. Current CEO strategies illustrate, that human capital's role is essential for building the foundation of an innovative culture. Human capital practices that support innovation*

- *empower employees to innovate,*
- *seek and retain innovative leaders,*
- *take calculated risks to implement ideas and measure results, and*
- *advance innovative thinkers.*

### 3. Innovation Strategy

Dieser Block beinhaltet zunächst das Hinterfragen von Geschäftsmodellen. Mittels einer Business Model Canvas oder ähnlicher Werkzeuge untersuchen wir die Zielgruppen, das Nutzenversprechen, die Kerngeschäftsfelder, den Ressourceneinsatz sowie die damit einhergehenden Wertströme.

Geschäftsmodelle bilden die Grundregeln eines Geschäfts ab, die für alle, die dieses Geschäft betreiben, gelten. Strategien wenden die Regeln konkret, individuell und situationsbezogen an und führen damit erst zum gewünschten Erfolg.

Ziel dieses Themenblocks ist zunächst die Spezifizierung und Eingrenzung des Untersuchungsraumes. Zahlreiche Führungskräfte begrenzen diesen Raum nicht und setzen keine klaren Ziele. Dies ist jedoch erfolgskritisch, um Kreativität und Ideen in brauchbare Ergebnisse zu überführen.

Abhängig vom Reifegrad der jeweiligen Organisation können unterschiedliche Module zum Einsatz kommen, beispielsweise:

- Ermittlung und Analyse der Kundenzufriedenheit (entlang Produktgruppen, etc.).
- Durchführung interner strategischer Analysen (z.B. Kultur- und Kompetenzanalysen) sowie externer strategischer Analysen (z.B. Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalysen).
- Ableitung relevanter Innovationsziele, im Einklang mit z.B. Kundenzielen, Technologie- und Prozesszielen sowie Kernkompetenzzielen.
- Wahl des passenden Vorgehens (Blue-Ocean I., Red-Ocean I., Open I., Design-Centered I.).
- Durchführung von Workshops zur Ideengenerierung und –konsolidierung (unter Einbindung hochwertiger Innovation Management Tools zur Dokumentation und Prozessunterstützung).
- Ermittlung und Analyse von Hindernissen für organisatorische Innovationen, wie
  - Versagen beim Verstehen der Stakeholder,
  - Generierung glanzloser Ideen,
  - Aversion beim Eingehen von Risiken, und
  - Schwäche in der Umsetzung.

Die Personalfunktion spielt damit eine entscheidende Rolle in diesen Strategien

- durch die Schaffung von Beweglichkeit (**agility**) innerhalb der Organisation,
- durch die Betonung der Vielfalt des Denkens (**diversity of thought**) in der Leadership Pipeline, und
- durch die Zusammenführung von Führungskräften mit den Fähigkeiten (**skills**) und Kompetenzen (**competencies**), die erforderlich sind, um cross-funktionale und multi-kulturelle Teams zu führen, die Innovationsprozesse erfolgreich begleiten und umsetzen

Die Innovationsstrategie muss aus den strategischen und finanziellen Zielen abgeleitet werden. Dies hat Auswirkungen auf die Optimierung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios, ein effektives Ideen-Management, sowie weitere Module, die im Rahmen eines **Innovation Excellence Model** eine Rolle spielen.

Leitfragen:

- Welche Kunden bedienen wir? Wo häufen sich die Reklamationen? Warum?
- Welche Beziehungen pflegen wir mit unseren Kunden? Wie (über-)erfüllen wir deren Erwartungen?
- Bei welchen Kunden-Produkt-Kombinationen haben wir Margenprobleme?
- Wo befinden sich unsere Produkte im Lebenszyklus? Welchen Umsatzanteil haben Stars? Wo existieren Wachstumspotenziale?

Nach der Anpassung an die Unternehmens- bzw. die Geschäftsbereichsstrategie, der Eingrenzung des Untersuchungsraumes und der Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen für erfolgreiches Innovation Management geht es in diesem Block auch um die Festlegung relevanter Innovationsprozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten, sowie .Werkzeuge.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der nüchternen Analyse und Visualisierung von Geschäftsmodellen mit Blick auf unternehmensinterne Stolperfallen einerseits sowie auf unternehmensexterne Anforderungen andererseits. Als Strategieimplementierer verstehen wir dies als kontinuierlichen Strategieprozess im Sinne unseres Managementfeldsystems.

*Innovation Strategy is not limited to the innovation of product but also includes innovation of the very way a company engages in business. The process by which companies and STRIM design the business model creates enormous value. Companies develop a capability to continuously ask themselves how to tweak their business models, how to refine and revise them. Both types of strategy – radical strategies to change business models and routine strategies to change market positions – are relevant.*

#### **4. Return on Innovation**

Ziel dieses Blocks ist die Evaluation der Rentabilität von Investitionen eines Unternehmens in neue Produkte. Die Rentabilität vergleicht Gewinne, die durch ein neues Produkt erzeugt werden, mit den Kosten für die Produktentwicklung und die Markteinführung.

Das Vorgehen lehnt sich an den bekannten Reifegraden im Thema Human Capital Analytics an – beschreibend, voraussagend, und vorschreibend. Derzeit überwiegen in der Praxis noch beschreibende, ergebnis-gerichtete Kennzahlen, wie z.B. Umsatzwachstum und Kundenzufriedenheit. Input-gerichtete Kennzahlen liegen deutlich weniger häufig vor; so z.B. time-to-market.

Aktuelle Leitfragen sind:

- Stimmt die strategische Richtung unserer innovations-gerichteten Aktivitäten?
- Wie gut ist die Ressourcenallokation auf Innovationsprojekte hin ausgerichtet?
- Wie diagnostizieren und verbessern wir die allgemeine Innovationsleistung?

Zu einem Zeitpunkt, wo rund 50 Prozent der in Innovationen eingesetzten Ressourcen verschwendet werden und über 60 Prozent der Ideen nicht in Produktentwicklungen mit einfließen, ist es wichtig, dass jahrelange Erfahrungen in Controlling, Benchmarking und Analytics von Beginn der Innovation-Initiative an mit einfließen.

*Regarding facts & figures we have to distinguish several maturity levels. For the time being we focus on a descriptive level, e.g.:*

- *Input metrics: number of in-company entrepreneurs, percentage of employees trained in innovation, number of innovation mentors, number of incentive schemes (to support innovation).*
- *Throughput/process metrics: average time from idea generation to venture launch, time necessary for funding innovation decisions.*
- *Output metrics: new products/services share of total sales, new products/services share of total EBIT, average time to break-even for new products/services, customer satisfaction, overall revenue growth.*

*Until further notice we put focus on the monitoring of implementation measures. The goal has to be: From lagging indicators to leading indicators!*

## Foren:

Die oben dargestellten Themenblöcke zum Thema "Innovation Management" vermitteln wir in unseren jährlichen Foren. Diese dienen dazu, das jeweilige Thema entlang des [STRIM Management-Feld-Systems](#) gründlich zu analysieren, Konzepte zu entwickeln und einer Umsetzung zuzuführen, sowie die erzielten Ergebnisse auszuwerten und ev. Anpassungen zu initiieren. Einen guten Überblick über dieses Vorgehen liefert Ihnen unser [Erklärvideo](#).

**Ziel** der Veranstaltung „Innovation Management“ ist, Unternehmen entlang eines transparenten und strategiegerichteten Vorgehens -

- **Define the opportunity** - Festlegung der Möglichkeiten und Chancen, z.B. JTBD, Scenario Planning, Project Charter;
- **Discover the ideas** – Generierung (Schritt 1) und Screening (Schritt 2) von Ideen, z.B. Trend Prediction, Brainwriting 6-3-5, Forced Association, Idea Sorting and Refinement;
- **Develop the designs** - Festlegung von Rahmenbedingungen und Konzeptentwicklung (Schritt 3), Business Analytics (Schritt 4) sowie Beta- und Marktfähigkeits-Tests (Schritt 5), z.B. Morphological Matrix, Paired Comparison Analysis, Process Capability;
- **Demonstrate the innovation** – Detailfragen, Produktentwicklung (Schritt 6), Kommerzialisierung (Schritt 7) und Überführung des neuen Produktes in den Produktlebenszyklus (Schritt 8), z.B. Prototyping, Process Map, Conjoint Analysis, Cause & Effect Diagram.

- methodisch zu begleiten und Sicherheit zu geben. Anders als andere Tagungen zum Thema Innovation Management stehen hier Techniken, Verfahren und Prozesse - also das Handwerkszeug - etwas im Hintergrund. Stattdessen möchten wir mit unseren TeilnehmerInnen in einen Erlebnisraum eintauchen, der eine **Innovationskultur** schafft und damit Innovationen erst möglich macht; so wie beispielsweise Ludwig van Beethoven bei der Komposition seiner Symphonien oder Jazz-Musiker bei ihren Improvisationen.

Wie alle Foren der STRIMacademy wird die [Fachtagung](#) mit Erfahrungsaustausch gemäss dem **Motto "Analytics meets Execution"** von [Webinaren](#) und Online-[Befragungen](#) resp. Check-Ups begleitet, um den grösstmöglichen Umsetzungserfolg zu gewährleisten. Die Ergebnisse und Analysen, die aus diesen Befragungen gewonnen werden, sind Bestandteil der Fachtagung und geben wichtige Impulse für einen umsetzungsorientierten Erfahrungsaustausch.

Neben Präsentationen und Gruppenarbeiten wird den Teilnehmern während der Tagung ausreichend Zeit eingeräumt, um Erfahrungen auszutauschen, Gelerntes direkt auf den Arbeitsalltag zu übertragen und in Form von Umsetzungsmassnahmen auszuformulieren. Auf diese Weise wird der notwendige Transformationsprozess bereits während der Tagung eingeleitet.

Methoden-Seminare und Hands-on Workshops runden das Forum eines Jahres ab. Die Auswertung erzielter Ergebnisse geschieht in den Online-[Befragungen](#) resp. Check-Ups des Folgejahres.

**Teilnehmer/innen:**

- Geschäftsführer,
- Leiter Finanzen,
- Leiter Personal,
- Leiter sowie Führungskräfte aus:
  - Forschung & Entwicklung,
  - Innovationsmanagement und Innovationscontrolling,
  - Business Development und Organisationsentwicklung,
  - Produktentwicklung, -planung und -management,
  - Strategische Unternehmensplanung und Strategisches Marketing,
- Projektleiter F&E sowie Innovation.

**Zu erwartende Ergebnisse:** Folgende Ergebnisse können die Teilnehmer/innen von dieser Fachtagung erwarten:

- Wissen, Erfahrung und Einblick in den aktuellen Stand des Innovationsmanagements,
- Verständnis über die Bedeutung von Innovationsstrategien mit dem Ziel eines höheren Kundennutzens sowie steigender Renditen,
- Sie fokussieren sich auf Innovationen als **Wachstumshebel** und beherrschen die Balance zwischen **Kostensenkung** und gezielter **Investition** in Innovationen,
- Sie erhalten ein Rüstzeug; hierzu gehört eine strukturierte **Vorgehensweise** sowie geeignete **Techniken** und **Verfahren**,
- Sie erleben die Bedeutung der **Innovationskultur** und erkennen wichtige Verbindungen von Innovationsmanagement mit **Human Capital Management**,
- Wir geben Ihnen Hinweise zur Rolle der **Führungskräfte** sowie zu wichtigen **Fähigkeiten der Mitarbeitenden**, die bereits bei der Rekrutierung zu beachten sind,
- Zudem stellen wir Ihnen **Organisationsmodelle** innovativ agierender und leistungsstarker Unternehmen vor,
- Sie erhalten Hinweise zur Effektivitätssteigerung entlang unserer **lernfeld-fokussierten Methodik**, einen auf Kontinuität hin angelegten Ansatz,
- Damit identifizierten wir mit Ihnen gemeinsam Ideen und Optionen für eine erfolgreiche Umsetzung des Innovationsmanagements,
- Sie lernen wichtige **Leitlinien** und häufige **Stolperfallen** kennen,
- Sie erhalten Einblick in aktuelle **Research-Ergebnisse** zu HCM und Innovation; i.V.m. Themen wie Führung, PE, Wissensmanagement, Kultur und Bindung,
- Sie werden Teil eines Netzwerkes von Unternehmern, Vertretern der Industrie, Start-ups, Investoren und Wissenschaftlern.

**Ablauf:** Wir binden musikalische Elemente in unsere Tagungen mit ein und zeigen unseren Teilnehmenden am Beispiel der Musik mögliche Wege zu erfolgreichen Innovationen auf.



**Veranstalter und Moderator:**

Veranstalter dieser Fachtagung ist die STRIMacademy. Sie hat den Auftrag, aktuelles Methoden- und Fachwissen für Fach- und Führungskräfte in komprimierter und unternehmensspezifisch aufbereiteter Form zu vermitteln.

Herr Dr. Volker Mayer, Präsident & CEO der STRIMgroup AG, wird die Fachtagung moderieren. Mit seinem Erfahrungshintergrund von rund 20 Jahren in Strategieberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Großbanken begleitet er Forschungsaktivitäten am Conference Board in New York zum Thema Human Capital Management und Innovation Management. Daneben bringt er sein praxisrelevantes Wissen in zahlreiche Projekte und Initiativen ein.

Seine Forschungsreisen und Lehrtätigkeiten führten ihn während der letzten Jahre nach Ashridge, Boston, Duke, Konstanz, London, Shanghai und St. Gallen.

Zu seinen aktuellen Themenschwerpunkten in Lehre und Praxis zählen: Strategische Unternehmens- und Personalplanung, Strategien zum Employer Branding & Personalmarketing, innovative Ressourcensteuerung, Innovationskultur, Talent Analytics sowie Einsatz von Humankapital im Rahmen der Strategieimplementierung.

**Dauer der Fachtagung:** 1 Tag

**Durchführungstermine:**

- [5. Mai 2015, Business Breakfast im Au Premier in Zürich/Schweiz](#)
- [13. Mai 2015, Fachtagung „Allegro Innovatione“ in Mettmann bei Düsseldorf/Deutschland](#)
- [8. Oktober 2015, Fachtagung „Jazz-Improvisation & Innovation“ in Konstanz/Deutschland](#)

Diese Termine finden ab einer Teilnehmerzahl von sechs Personen statt.

Mögliche **Zusatzoptionen** zum Forum, wie Innovation-Check-Up, Strategieklausur und Kultur-Workshop, stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne vor.

Ausführliche **Informationen zu Konditionen und zur Anmeldung** für eine Teilnahme finden Sie [hier](#).