

178,- Euro

Auszug: Die vollständige Studie  
erhalten Sie über [studie@innolytics.de](mailto:studie@innolytics.de)

JENS-UWE MEYER

# INNOLYTICS®

INNOVATIONSMANAGEMENT WEITER DENKEN



Überarbeitete Neuauflage der Studie Erfolgsfaktor Innovationskultur

 **DIE IDEELOGEN®**

 Steinbeis School of  
**MANAGEMENT +  
INNOVATION**

  
**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# MANAGEMENT SUMMARY

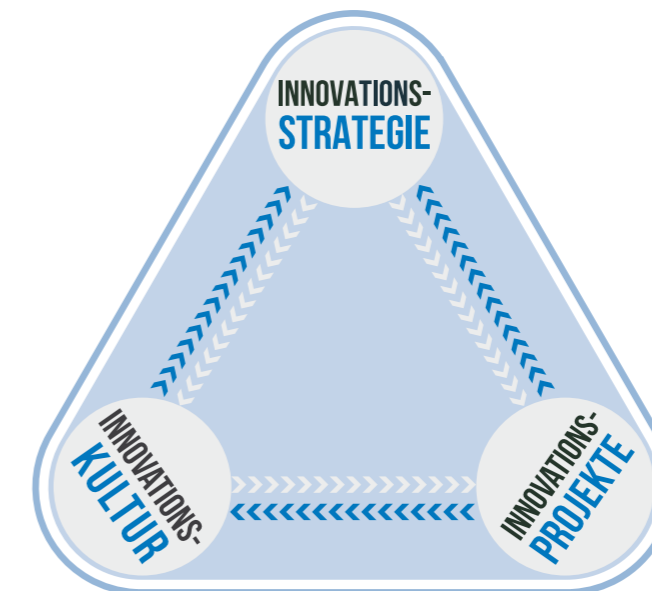


## Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

1. Das klassische Innovationsmanagement stößt an seine Grenzen. Die in zahlreichen Unternehmen etablierten Systeme sind primär darauf ausgerichtet, inkrementelle Verbesserungen und Weiterentwicklungen zu fördern. Weitreichendere Innovation braucht neue Ansätze.
2. Um Innovationsprojekte und -prozesse effektiver zu managen, fehlen dem Management wesentliche Informationen über die Innovationskultur und die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Innovationsprojekte.
3. Es gibt mehr als eine Innovationskultur. Jede ist für bestimmte Innovationsstrategien und -projekte mehr oder weniger gut geeignet.
4. Vier Gruppen versteckter Innovationsbarrieren behindern die Umsetzung von der Idee zur Innovation. Diese Hindernisse lassen sich durch eine fundierte Analyse der Innovationskultur und -strukturen überwinden.
5. Informationen über die Innovationskultur können mit den Rahmendaten von Innovationsprojekten abgeglichen werden. Dadurch wird transparent, wie hoch die Umsetzungswahrscheinlichkeit für einzelne Innovationsprojekte ist und wie effektive Umsetzungsstrategien entwickelt werden können.

## DIE GRENZEN DES KLASSISCHEN INNOVATIONSMANAGEMENTS

Die Methoden des Innovationsmanagements verändern sich rasant. Konzepte wie der in zahlreichen Unternehmen etablierte Stage-Gate-Prozess stammen zum Teil aus den 90er-Jahren – lange bevor die Dynamik des Internets einsetzte, bevor die Digitalisierung Geschäftsmodelle ganzer Branchen radikal auf den Kopf stellte und bevor die zunehmende Globalisierung den Wettbewerb um Innovationen drastisch verschärfte. Dieser Dynamik werden die bestehenden Innovationskonzepte häufig nicht mehr gerecht. Die Herausforderung der Zukunft besteht darin, Innovationsstrategie, die Innovationskultur und Innovationsprojekte aufeinander abzustimmen. In dieser Studie erfahren Sie, wie Sie mithilfe von Innovation Analytics die Grundlagen dafür schaffen.



» Die Entwicklung und Umsetzung verschiedener strategischer Themenfelder erfordern unterschiedliche Innovationskulturen und Rahmenbedingungen für Projekte.

## Unternehmen beginnen umzudenken

Die Optimierung der bestehenden Innovationsprozesse bleibt weiterhin eine ständige Herausforderung, doch aus den zahlreichen Interviews, die wir seit dem Erscheinen unserer Studie 2011 geführt haben, ist deutlich geworden, dass sich das Topmanagement und das Innovationsmanagement von Unternehmen zunehmend mit Fragen wie diesen auseinandersetzen:

- » Wie muss das Anreizsystem innerhalb von Unternehmen, Business Units, Fachbereichen und Teams gestaltet sein, damit sich Mitarbeiter auf allen Ebenen für Innovation einsetzen?



» Unternehmen beginnen, das Thema Innovation holistisch zu betrachten.

- » Welche neuen Führungsrollen müssen wir innerhalb verschiedener Abteilungen etablieren? Welche Rolle spielt das mittlere Management bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen?
- » Welche offiziellen und inoffiziellen Kommunikationsnetzwerke brauchen unsere verschiedenen Innovationseinheiten und wie beurteilen wir die Qualität dieser Netzwerke?
- » Wie schaffen wir einen Rahmen für Risiken, der zu hohes Risiko verhindert, aber dabei nicht jede Risikobereitschaft erdrückt?
- » Wie finden wir kreative, unternehmerisch denkende und erfolgsorientierte Mitarbeiter und binden diese langfristig an unser Unternehmen?

Die wissenschaftliche Forschung der letzten Jahre bestätigt, dass Unternehmen, die langfristig innovativ sein und bleiben wollen, sich mit diesen Fragen intensiv auseinandersetzen müssen. Hier stößt das klassische, primär prozessorientierte Innovationsmanagement an seine Grenzen. Und hier setzt eine neue Disziplin an: Innovation Analytics. Durch eine fundierte Analyse der Innovationskultur werden die Rahmenbedingungen transparent gemacht, unter denen Innovation im Unternehmen umgesetzt wird. Die Analyse dieser Informationen unterstützt das Management dabei, effektive Umsetzungsstrategien zu entwickeln.

### EIGENE STÄRKEN ERKENNEN UND NUTZEN

Das Phänomen ist aus dem Sport bekannt. Ein Gewichtheber ist nicht automatisch ein guter Marathonläufer, ein Schwimmweltmeister nicht zwingend ein Weltmeister im Golf. „Gut im Sport“ zu sein, kann vieles bedeuten: In der einen Sportart zählen vor allem Kraft und Hebetechnik, in einer anderen kommt es auf Durchhaltevermögen und mentale Stärke an, wiederum in anderen zählen Reaktionsgeschwindigkeit und Sprintvermögen. Ähnlich ist es mit Unternehmen. Die einen haben ein Innovationssystem eingerichtet, das es ihnen erlaubt, komplexe und schwere Projekte zu managen. Ihre Stärke besteht darin, eine Vielzahl unterschiedlicher Beteiligter so zu koordinieren, dass jeder seinen Teil in das komplexe Projekt einbringt. Diese Gewichtheber sind nicht zwingend gute Sprinter. Andere Unternehmen haben kleine wendige Einheiten mit dynamischen und risikobereiten Machern geschaffen. Sie können in kurzer Zeit große Sprünge machen – solange die Projekte nicht zu komplex sind.

### Ist Ihr Unternehmen Marathonläufer oder Gewichtheber?

Häufig können Sie in der Presse lesen, dass große Unternehmen von kleinen wendigen Start-ups geschlagen werden. Das ist zum Teil richtig – zum Teil aber auch falsch. Welches wendige Internet-Start-up wäre in der Lage, ein komplexes System zu entwickeln, das sich perfekt in die bestehende IT-Landschaft eines großen Unternehmens einpasst? Wie viele erfolgreiche Start-ups kennen Sie in Bereichen, in denen die Qualitäten eines Gewichthebers gefragt sind? Ein wichtiger Bestandteil eines Innovationsmanagements, das weiter denkt, ist: Strategien zu entwickeln, die zu den Fähigkeiten der eigenen Innovationskultur passen. Ein Gewichtheber, der versucht, einen 100-Meter-Lauf zu gewinnen ohne dafür je trainiert zu haben, wird scheitern.

» Start-ups schlagen große Unternehmen. Es kann aber auch umgekehrt sein.

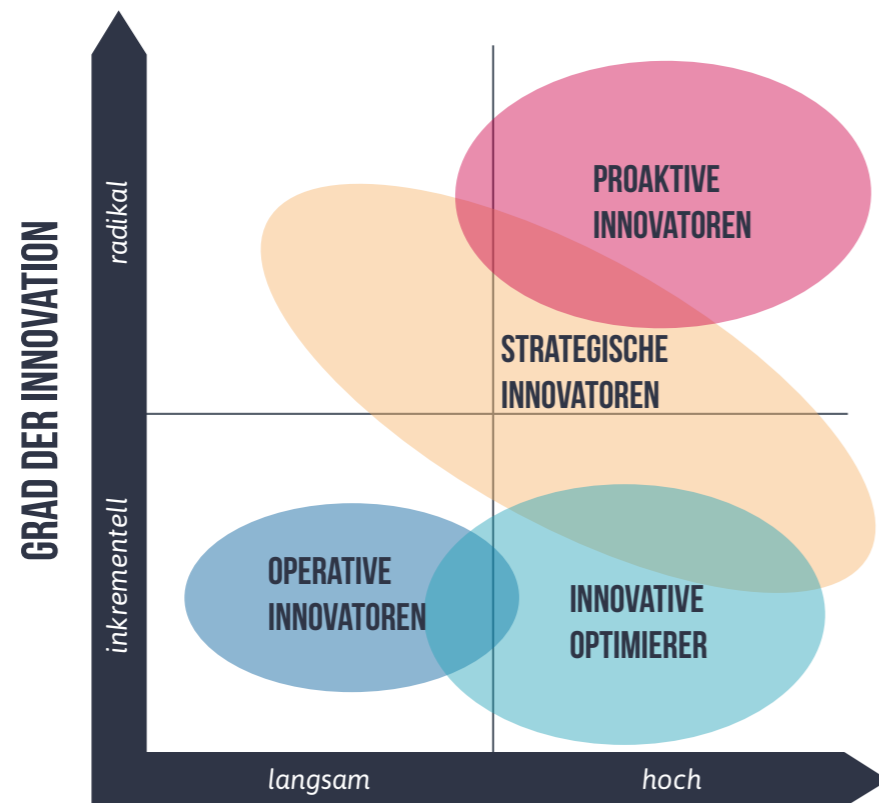


In unserer Studie lernen Sie die Stärken – aber auch die damit einhergehenden Schwächen – verschiedener Innovationstypen kennen. Sie lernen Methoden kennen, um Strategien zu entwickeln, die auf Ihren einzigartigen nicht kopierbaren Qualitäten aufbauen. Sie erfahren aber auch, wie Sie verschiedene Fähigkeiten trainieren – sich sozusagen vom Athleten zum Triathleten entwickeln – können. Zunächst möchten wir Ihnen einen kurzen Überblick über die von uns identifizierten unterschiedlichen Innovationstypen geben.

» Ein Gewichtheber ist nicht automatisch ein guter Marathonläufer. Ähnlich ist es mit den Fähigkeiten von Unternehmen.

### UNTERSCHIEDLICHE AUSPRÄGUNGEN DER INNOVATIONSKULTUR FÖRDERN UNTERSCHIEDLICHE INNOVATIONSGRAD

2011 erschien unsere Studie „Erfolgsfaktor Innovationskultur – das Innovationsmanagement der Zukunft“. Für diese Studie haben wir knapp 200 Ideen- und Innovationsmanager, Verantwortliche aus den Bereichen Business, Development und Produktentwicklung sowie zahlreiche Vorstände und Geschäftsführer von Unternehmen aus insgesamt 13 Branchen befragt. Darunter waren Handel, Banken, Versicherungen, Konsumindustrie, Energiewirtschaft, Medien, Maschinenbau, Software/IT und Telekommunikation.



Durch die Studie wurde deutlich, dass verschiedene Innovationskulturen es Unternehmen erlauben, unterschiedliche Innovationsprojekte mit unterschiedlichen Innovationsgraden und einer unterschiedlichen Innovationsgeschwindigkeit parallel voranzutreiben.

- » Knapp 21 % aller Unternehmen konnten wir als proaktive Innovatoren identifizieren. Sie treiben Innovation durch enormen Einsatz in allen Bereichen voran. Sie haben eine Innovationskultur mit ambitionierten strategischen Zielen

etabliert, arbeiten mit Hochdruck an neuen Ideen und zeichnen sich durch ein enormes Maß an Proaktivität aus: An vielen Stellen im Unternehmen entstehen neue Ideen, die schnell zu experimentellen Projekten weitergetrieben werden. Der offene Ideenaustausch zwischen Abteilungen sorgt dafür, dass Projekte aus unterschiedlichen Bereichen schnell zusammenfließen und gemeinsam weiterentwickelt werden, dass schnell auf neue Markterfordernisse reagiert wird und dass Projekte mit mäßigen Erfolgsaussichten schnell beendet werden. Innovationsprojekte zu beenden wird nicht als Scheitern angesehen, sondern als Lernerfolg. Die Erkenntnisse aus einem Projekt ermöglichen häufig erst das nächste. Die starke Dynamik, die dadurch entsteht, erlaubt es proaktiven Innovatoren, Innovation sehr schnell voranzutreiben und höhere Innovationsgrade anzustreben.

- » Rund ein Viertel der Unternehmen gehört zu den „strategischen Innovatoren“. Sie verfolgen ambitionierte strategische Ziele, doch die Kultur ist nur darauf ausgerichtet, zu reagieren: entweder auf Marktanforderungen oder aber auf Anordnungen der Geschäftsleitung. Proaktives Verhalten von Mitarbeitern sowie eine kreativitätsfördernde Kultur spielen im Vergleich zu proaktiven Innovatoren eine untergeordnete Rolle. Unternehmen mit einer solchen Innovationskultur sind – wenn sie handeln – sehr effektiv. Aber bis sie handeln, dauert es mitunter lange. Gerade in Branchen, in denen Geschwindigkeit wichtig ist, werden diese Unternehmen schnell von innovativeren Mitbewerbern abgehängt. Zudem laufen strategische Innovatoren ständig Gefahr, die eigenen hoch gesteckten Ziele nicht zu erreichen, weil sie von der Wahrnehmung einiger weniger abhängen. Sie sind darauf angewiesen, dass die Führung die richtigen Maßnahmen erkennt und die Innovationsstrategie darauf ausrichtet. Fehlt der Führung die visionäre Kraft oder schätzt sie die Märkte der Zukunft falsch ein, droht die Gefahr, dass strategische Innovatoren im Innovationswettbewerb dauerhaft unterliegen.
- » Knapp 36 % der Unternehmen gehören zu einer Gruppe, die wir als „innovative Optimierer“ bezeichnet haben. Ihre Kultur ist in erster Linie darauf ausgerichtet, das Bestehende zu optimieren und zu perfektionieren, neue Funktionen zu bestehenden Produkten hinzuzufügen oder Produktlinien zu erweitern. Innovative Optimierer treiben Neues voran, jedoch fehlen ihnen die weitreichenden strategischen Visionen, die beispielsweise

- » *Proaktive Innovatoren:*  
An vielen Stellen im Unternehmen entstehen neue Projekte. Sie werden aktiv vorangetrieben.

- » *Strategische Innovatoren:*  
Das Topmanagement ist der Haupttreiber von Innovation, Mitarbeiter und Führungskräfte setzen um.

» Vier unterschiedliche Typen von Innovationskulturen – mit unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten.

# INNOVATIONSMANAGEMENT WEITER DENKEN: DIE EIGENEN STÄRKEN ERKENNEN UND AUF DIESEN AUFBAUEN. DIE PASSENDEN INNOVATIONSKULTUREN FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT SCHAFFEN.

proaktive Innovatoren auszeichnen. Sie haben Prozesse etabliert, mit denen sie Innovationsroutine managen. Für hochvisionäre Ideen und Innovationsprojekte ist diese Innovationskultur nicht ausgelegt. Dafür hat sie andere Qualitäten, die proaktiven Innovatoren mitunter fehlen: ein hohes Bewusstsein für Details, ausgeprägte Qualitätsprozesse und eine klare Orientierung auf bestehende Märkte. Es ist wichtig, zu verstehen, dass eine Kultur des innovativen Optimierens nicht automatisch negativ ist, nur weil Messwerte niedriger sind. Innovative Optimierer sind vielfach Weltmarktführer in ihrem Segment. Das Innovationsmanagement muss die Stärken dieser Kultur erkennen und gleichzeitig ihre Grenzen akzeptieren: Sobald weitreichendere Innovation innerhalb dieser Kultur versucht wird, ist sie nur mit erheblichen Ressourcen und Kraftanstrengungen zu bewältigen.

- » Knapp 16 % der Unternehmen sind sog. „operative Innovatoren“. Bei ihnen gilt es vor allem, das operative Geschäft voranzutreiben. Innovation ist – wenn sie stattfindet – beinahe ein Nebenprodukt. Es gibt Mitarbeiter und Teams, die Ideen entwickeln – meistens jedoch in ihrem Wirkungsbereich. Dieser Innovationstyp schöpft das kreative Potenzial seiner Mitarbeiter nicht aus – nicht, weil es nicht vorhanden ist, sondern weil operative Ziele so konsequent verfolgt werden, dass wenig Raum für Innovation bleibt. Innovation geschieht in diesen Unternehmen nicht aufgrund, sondern trotz der Kultur.

Auch dies muss nicht automatisch negativ sein. Der Geschäftsführer eines britischen Kosmetikunternehmens, mit dem wir Anfang 2013 zusammengearbeitet haben, hat diesbezüglich eine klare Philosophie: „No innovation!“. Er hat seine Produktionsstätten so effizient organisiert, dass Innovationsprojekte außerhalb von inkrementellen Verbesserungen nur stören würden. Neuentwicklungen treibt dieses Unternehmen konsequent in einer zweiten Firma voran, die wenige Kilometer weiter etabliert wurde.

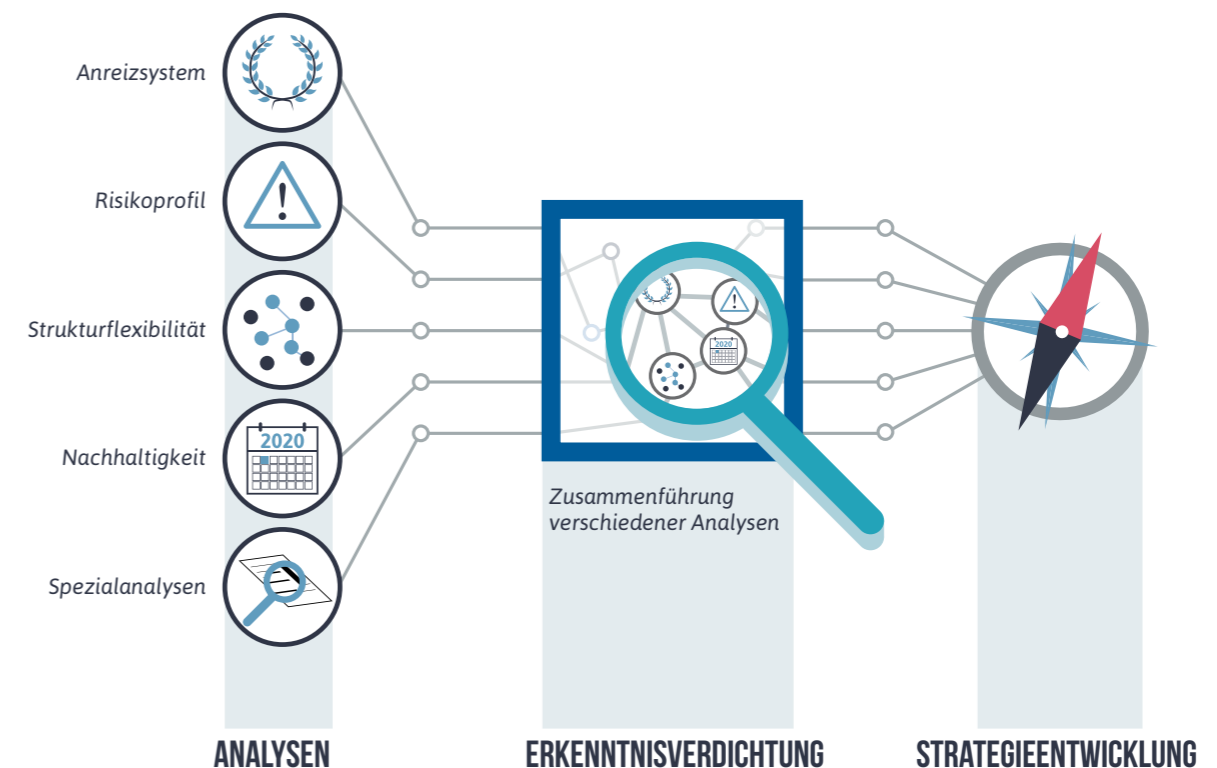
» *Innovative Optimierer: starke Fähigkeiten im Management von Innovationsroutine, starke Prozessorientierung.*

» *Operative Innovatoren: Ausrichtung auf das Tagesgeschäft, Innovation geschieht nebenbei.*

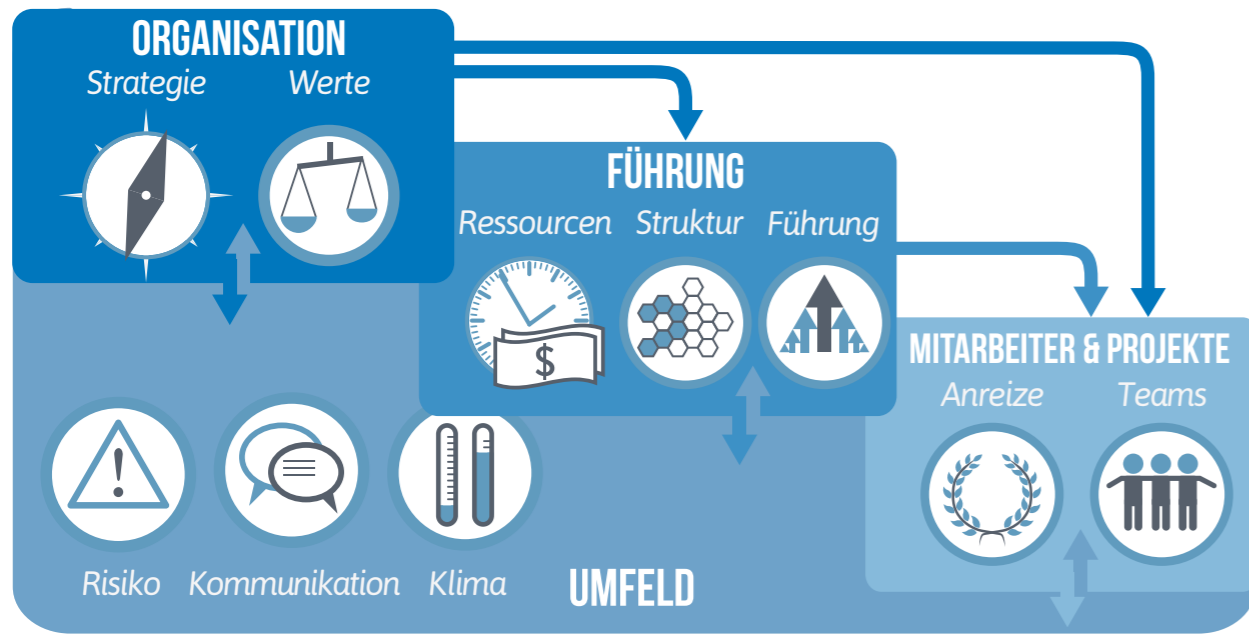
## WESENTLICHE INFORMATIONEN FEHLEN DEM MANAGEMENT

Über viele Informationen, die die effektive Umsetzung von Innovation ermöglichen würden, verfügt das Management heute nicht: Welche Leitwirkung haben Innovationsstrategien auf den verschiedenen Fach- und Hierarchieebenen wirklich? Wie stark profitiert das Unternehmen von informellen Netzwerken zu Forschungseinrichtungen, anderen Unternehmen und Verbänden? Wie ausgeprägt ist das Maß an unternehmerischer Proaktivität auf verschiedenen Ebenen? Innovation Analytics – kurz Innolytics® – misst die verschiedenen Faktoren, die die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen. Die Verdichtung der Ergebnisse ist die Grundlage für die Entwicklung fundierter Innovationsstrategien.

» *Innovation Analytics: Grundlage für die Entwicklung fundierter Innovationsstrategien.*







### DIE VIER EBENEN DER INNOVATIONSKULTUR

#### Die Organisationsebene

Die Strategien und das Wertesystem eines Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit werden dahingehend analysiert, zu welchem Grad sie kreatives Denken und innovatives Handeln fördern.

#### Die Führungsebene

Managementstile, Strukturen und Ressourcen werden hinterfragt und evaluiert. Passen die Führungskultur, die vorhandenen Strukturen und die Ressourcen zu den Herausforderungen, vor denen ein Unternehmen bzw. eine Unternehmenseinheit steht?

#### Die Mitarbeiter- und Teamebene

Die Komposition von Teams und das Anreizsystem, dem Teammitglieder unterliegen, werden danach beurteilt, inwieweit sie bestimmte Innovationsgrade besser oder schlechter ermöglichen.

#### Die Umfeldebene

Die Kultur des Risikos, die internen Kommunikationsstrukturen und die Arbeitsatmosphäre werden ebenfalls dahingehend analysiert, zu welchem Grad sie Denken und Handeln außerhalb bestehender Grenzen ermöglichen.

Dabei ist wichtig zu beachten, dass unterschiedliche Ausprägungen von Innovationskulturen unterschiedliche Innovationsfähigkeiten fördern.

» Vier Ebenen bestimmen den Grad der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

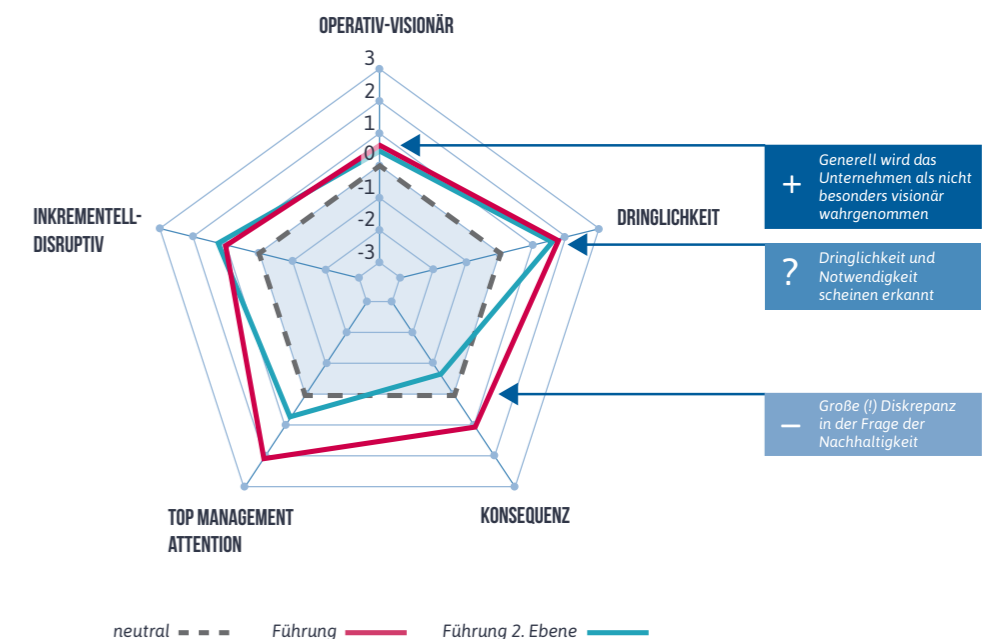
### VERSTECKTE INNOVATIONSHINDERNISSE: UNSICHTBARE BARRIEREN IM INNOVATIONSPROZESS IDENTIFIZIEREN

Der Innovationstyp auf der einen Seite, versteckte Innovationsbarrieren auf der anderen: Diese beiden Faktoren beeinflussen die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig. Innovation Analytics erlaubt es, die versteckten Hindernisse transparent zu machen.

Der Innovationsprozess ist scheinbar perfekt organisiert: Strukturen sind geschaffen, Verantwortliche benannt, Schnittstellen zu den verschiedenen Einheiten im Unternehmen geschaffen. Eigentlich müsste Innovation perfekt funktionieren. Doch irgendetwas bremst Projekte aus oder sorgt dafür, dass Projekte mit einem höheren Innovationsgrad nicht umgesetzt werden. 2011 sind wir diesen Innovationsbarrieren erstmals in knapp 200 Unternehmen auf den Grund gegangen. In unseren knapp 50 unternehmensinternen Prozessen konnten wir sie seitdem durch zahlreiche persönliche Interviews detaillierter erforschen und vier unterschiedliche Typen versteckter Innovationsbarrieren identifizieren:

#### Strukturelle Barrieren

Unflexible Prozesse, starre Hierarchien und lange Entscheidungswege begünstigen eine bestimmte Art von Innovationsprojekten, während sie andere ausbremsen. Die gleichen Strukturen, die dafür sorgen, dass hochkomplexe inkrementelle Entwicklungsprozesse gemanagt werden können, verhindern häufig Innovationen, die sich noch im unsicheren Anfangsstadium befinden oder auf ein Marktumfeld stoßen, das durch eine höhere Geschwindigkeit und Dynamik geprägt ist. Strukturelle Barrieren lassen sich nur schwer durch die etablierten Systeme des Innovationscontrollings aufspüren, weil diese die unterschiedlichen Grade von Innovation häufig vernachlässigen.



» Innovationsbarrieren können durch Analysen genau identifiziert werden.

**Wahrnehmungsbarrieren**

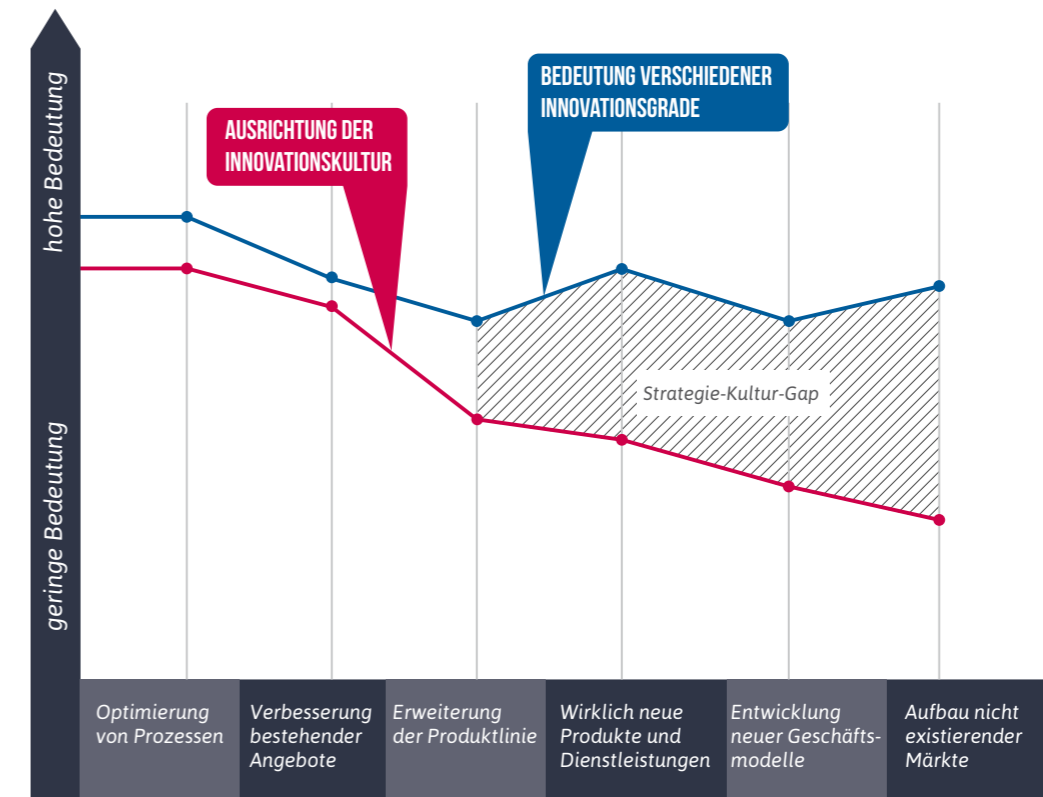
Unterschiedliche Hierarchiestufen und Fachabteilungen haben unterschiedliche Wahrnehmungen der Innovationsstrategie. Die Wahrnehmung, was für das Unternehmen „wichtige“ und „unwichtige“ Innovationen sind, geht häufig weit auseinander. So ist das Topmanagement beispielsweise der Überzeugung, dass die Nachhaltigkeit der Innovationsstrategie ausreichend kommuniziert wurde, während Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene den Initiativen abwartend gegenüberstehen. Eine Entwicklungsabteilung definiert Innovation als technischen Fortschritt, während andere Abteilungen Innovation als ein Angebot innovativer Lösungen oder sogar als innovative Marketingpositionierung definieren. Wahrnehmungsbarrieren führen zu Reibungsverlusten innerhalb des Unternehmens, die Innovationsprozesse schwerfälliger machen.

**Kommunikationsbarrieren**

Sie behindern interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kooperation über Unternehmensgrenzen hinweg. Zwar ist bekannt, dass durch informelle Innovationsnetzwerke Inspirationen aus verschiedenen Bereichen und Sichtweisen von außen in den Innovationsprozess einfließen, doch fehlt es Unternehmen an Instrumenten, um die Qualität von Innovationsnetzwerken zu messen. Wie gut arbeiten Abteilungen auf der informellen Ebene zusammen? Wie ausgeprägt sind Netzwerke zu anderen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Universitäten? Und wenn diese bestehen: Profitiert das Unternehmen von diesen informellen Kommunikationsstrukturen wirklich? Die Analyse und Bewertung informeller Kommunikationsstrukturen gehört zu den Hebeln, die kurzfristig aktiviert werden können, um die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern.

**Motivationsbarrieren**

Sie reduzieren den Grad proaktiver Handlungen sowie die Risikobereitschaft von Mitarbeitern und Teams. Motivationsbarrieren sind am schwierigsten zu identifizieren, bremsen Innovationsprojekte jedoch am nachhaltigsten aus. Durch zahlreiche Tiefeninterviews konnten wir in den vergangenen Jahren diesen Motivationsbarrieren tiefer auf den Grund gehen. So haben wir beispielsweise innerhalb einer Forschungsarbeit Interviews mit den Innovationstreibern internationaler Konzerne geführt und herausgefunden, dass ihre Motivationsgründe ganz andere sind als die, die das Topmanagement vermutet.



Entsprechend werden Anreizsysteme falsch gestaltet, Projektteams unter falschen Voraussetzungen zusammengestellt und Rahmenbedingungen geschaffen, die dafür sorgen, dass die kreativsten und innovativsten Köpfe ihr Potenzial nicht voll ausschöpfen.

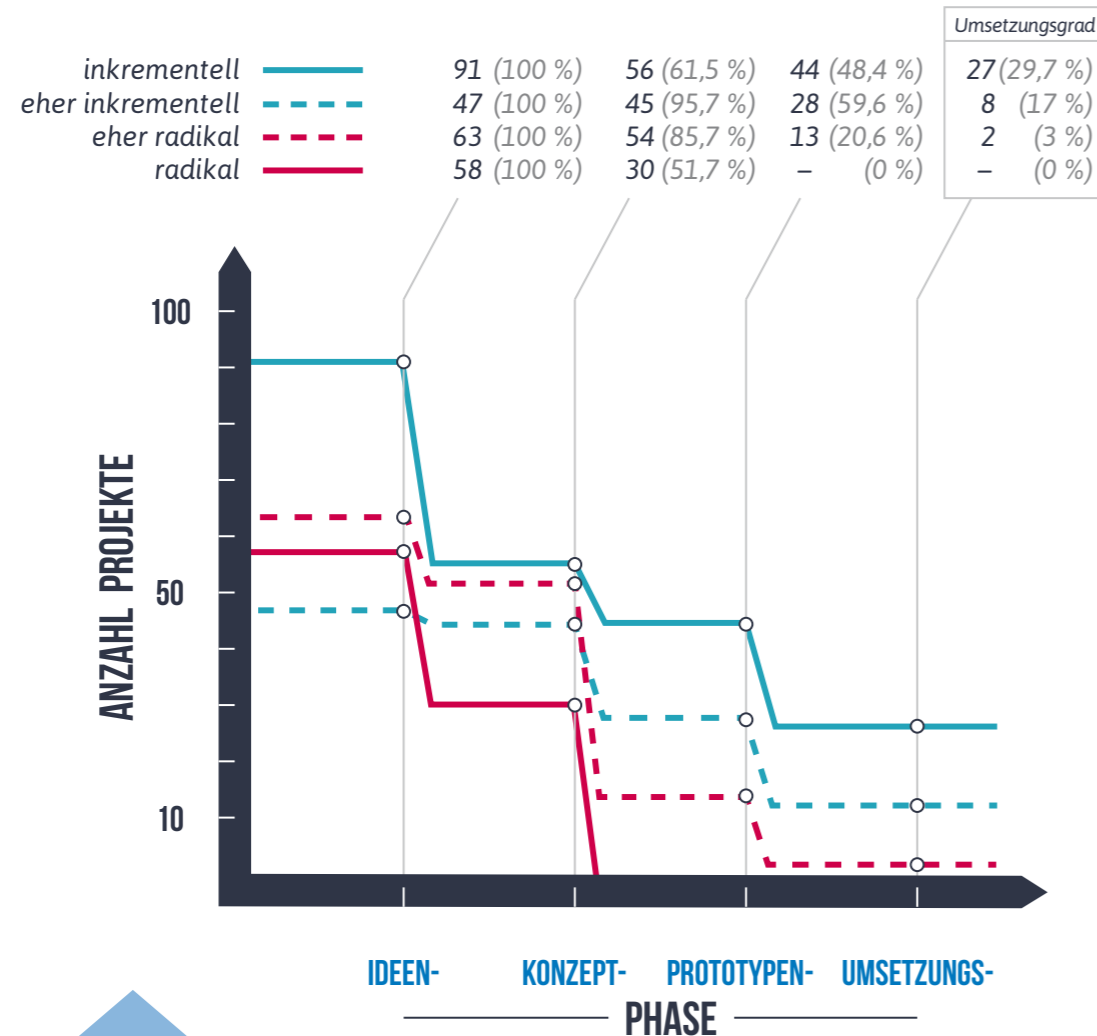
» Gap-Analyse: Passt die Kultur zur Strategie?

**BESSERE INFORMATIONEN DURCH UNTERSCHIEDLICHE ANALYSEN**

Aus den Interviews, die wir nach der Studie 2011 geführt haben, haben wir eine Reihe von Fragestellungen herausgearbeitet, die das Topmanagement und das Innovationsmanagement von Unternehmen bewegt. Diese Fragen lassen in Form unterschiedlicher Analysen beantworten.

**GAP-Analyse: Die Schere zwischen Innovationsstrategie und -kultur aufzeigen**

Die GAP-Analyse zeigt auf, welche Arten von Innovationen für ein Unternehmen, Business Units, verschiedene Fachbereiche und Teams heute und künftig von Bedeutung sind. Genügt die Optimierung von Prozessen? Reicht es aus, Produktlinien zu erweitern? Oder steht das Management vor der Herausforderung, komplett neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle zu entwickeln? Müssen die Märkte der Zukunft vielleicht erst noch geschaffen werden? Den strategischen Erfordernissen wird die aktuelle Ausrichtung der Innovationskultur entgegengestellt. Schnell wird deutlich, inwieweit ein Unternehmen und die Abteilungen für die Herausforderungen der Zukunft optimal vorbereitet sind.



» Die Portfolio-Analyse gibt Hinweise darauf, welche Art von Innovation durch die etablierten Systeme gefördert und behindert werden.

**Portfolio-Analyse: Übersicht über Innovationsprojekte gewinnen**

Laufende und geplante Innovationsprojekte werden mithilfe eines Fragebogens nach verschiedenen Kriterien beurteilt:

- » Innovationsgrad der einzelnen Innovationsprojekte,
- » Markt- und Veränderungsdynamik,
- » erforderliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung.

Die Analyse ordnet Innovationsprojekte nach verschiedenen Themen und Innovationsgraden ein und zeigt, wie hoch die Anzahl der Projekte in den jeweiligen Stadien ist. Die Portfolio-Analyse zeigt auf, welche Form von Innovation durch die aktuell bestehenden Systeme und Prozesse begünstigt wird.

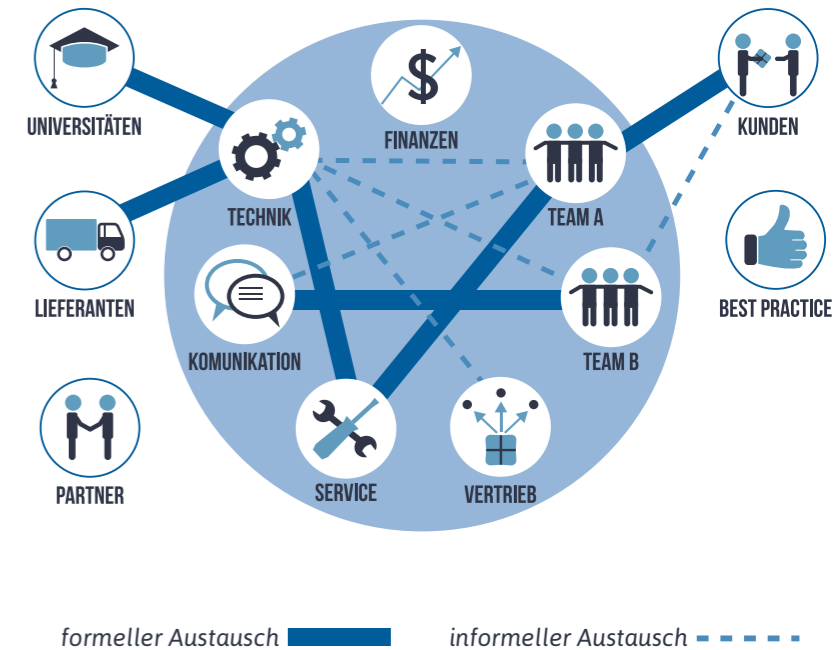
Ein Abgleich mit den Ergebnissen der Innovationskulturanalyse (siehe nächste Seite) macht es möglich, Hindernisse für die Umsetzung bestimmter Innovationsthemen und -grade zu identifizieren. Zudem können Umsetzungsprognosen für einzelne Projekte erstellt werden.

**Barrierenanalyse**

Mithilfe der Barrierenanalyse wird deutlich, wie sich einzelne Innovationshindernisse innerhalb des Unternehmens gegenseitig beeinflussen: Welche Auswirkungen hat das Anreizsystem auf das Maß an Proaktivität innerhalb verschiedener Innovationseinheiten? Welchen Einfluss haben die Wahrnehmung der Innovationsstrategie, die etablierte Risikokultur und die Führungsstile innerhalb eines Unternehmens auf Innovationsaktivitäten? Die Barrierenanalyse macht versteckte Zusammenhänge sichtbar.

**Analyse informeller Netzwerke**

Diese Analyse stellt das Netzwerk, die Intensität und die Qualität der bereichsübergreifenden Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens dar. Wer arbeitet bei Innovationsprojekten auf der informellen Ebene mit wem zusammen? Welche externen Sichtweisen fließen in die Entwicklung von Ideen und Innovationen ein? Und wie sehr profitiert das Unternehmen von vorhandenen informellen Netzwerken? Die Analyse der informellen Netzwerke zeigt grafisch aufbereitet, zu welchem Grad die inoffiziellen Kommunikationsstrukturen des Unternehmens Innovation fördern.



**Teamanalysen**

Innovationsteams werden durch unterschiedliche Rollen und unterschiedliche kreative Fähigkeiten effektiv: Visionäre Denker und Experten, Macher und Entscheider, Sponsoren und Kommunikatoren – die Heterogenität der Rollen und der Denkstile ermöglicht Denken außerhalb bestehender Muster. Kreative Fähigkeiten wie Problemsensitivität, assoziative Fähigkeiten, Denken in Analogien und Szenarien werden analysiert. Teamanalysen zeigen auf, inwieweit die für Innovationserfolg relevanten unterschiedlichen Rollen und Fähigkeiten innerhalb von Teams vorhanden sind.





### ENTWICKLUNG VON MASSNAHMEN UND STRATEGIEN

Wie lassen sich die Ergebnisse unserer Studie innerhalb von Unternehmen umsetzen? Wie werden aus Analysen und Erkenntnissen konkrete Maßnahmen? Wie können holistische Innovationsstrategien entwickelt werden? Projekte zur Sammlung und Bewertung von Informationen durch Innovation Analytics durchlaufen fünf verschiedene Phasen.

#### Vorbereitung: Erarbeitung von Ausgangsfragen und -thesen, Auswahl der Unternehmenseinheit(en)

Dem Einsatz von Innovation Analytics liegen fast immer Ausgangsfragen und -thesen zugrunde, die mithilfe der klassischen Methoden des Innovationsmanagements nur schwer oder überhaupt nicht zu klären bzw. zu verifizieren sind.

- » „Wir stellen fest, dass Mitbewerber Innovationen schneller von der Idee zur Umsetzungsreife bringen als wir. Wir suchen nach den Gründen dafür.“

- » „Unser Innovationsportfolio besteht aktuell vor allem aus inkrementellen Verbesserungen. Genügt das? Blicken wir weit genug?“
- » „Einige unserer Entwicklungseinheiten scheinen Innovationen besser voranzutreiben als andere. Woran liegt das?“
- » „Wir haben viele innovative und weitreichende Ideen. Die meisten von ihnen werden irgendwann abgelehnt. Sind die Ideen schlecht oder liegt es an unserer Kultur?“
- » „Wir haben viele Innovationsprojekte, die erfolgversprechend klingen. Doch in der Phase der Markteinführung scheitern wir oft. Warum?“

Diese Ausgangsthesen helfen, den Fokus der Analyse sowie die Auswahl der Unternehmenseinheiten zu definieren. Soll das gesamte Unternehmen analysiert werden oder nur einzelne Fachabteilungen? Welche verschiedenen Gruppen innerhalb der analysierten Einheiten sollen gegeneinander abgegrenzt werden? Welche formellen und informellen Strukturen innerhalb der Unternehmenseinheiten müssen berücksichtigt werden?

**Erhebung**

Für die Durchführung unternehmensinterner Analysen haben sich in der Praxis mehrschichtige Fragebögen bewährt: Verschiedene Hierarchieebenen erhalten unterschiedlich formulierte Fragesets. Je nach Fokus und Zielgruppe werden verschiedene Teile der Analyse unterschiedlich fokussiert.

- » Zur Analyse der Innovationsstrategie wird die kurz-, mittel- und langfristige Bedeutung verschiedener Innovationsfelder, -kategorien und -grade abgefragt. Zusätzlich ist es möglich, die Bedeutung verschiedener konkreter Strategiefelder abzufragen.
- » Die Analyse der Innovationskultur wird mit einem Set von 30 Standardfragen durchgeführt, die eine Vergleichbarkeit in Form eines Benchmarkings zulassen. Die Standardfragen werden – je nach Fokus der Analyse – um vertiefende Fragesets erweitert. Konkrete Abfragen – beispielsweise von Innovationstools oder informellen Netzwerken – sind mitunter sinnvoll.
- » Die Analyse der Innovationsprojekte erfolgt über eine Kriterienanalyse, durch die der Innovationsgrad sowie die für die Umsetzung erforderlichen Rahmenbedingungen bestimmt werden.

**Analyse**

Die einzelnen Analysen werden zunächst unabhängig voneinander ausgewertet. Dabei können Antworten auf Fragen wie diese gegeben werden: Welche Erfordernisse an die künftige Unternehmensstruktur und -kultur lassen sich aus der Strategie ableiten? Welche Innovationstypen finden sich innerhalb eines Unternehmens und auf welche Art von Innovation sind sie ausgerichtet? Welche versteckten Innovationsbarrieren lassen sich transparent machen und wie wirken sie zusammen? Welche Innovationsgrade finden sich innerhalb des Projektportfolios und welche Rahmenbedingungen benötigen die verschiedenen Projekte für die Umsetzung?

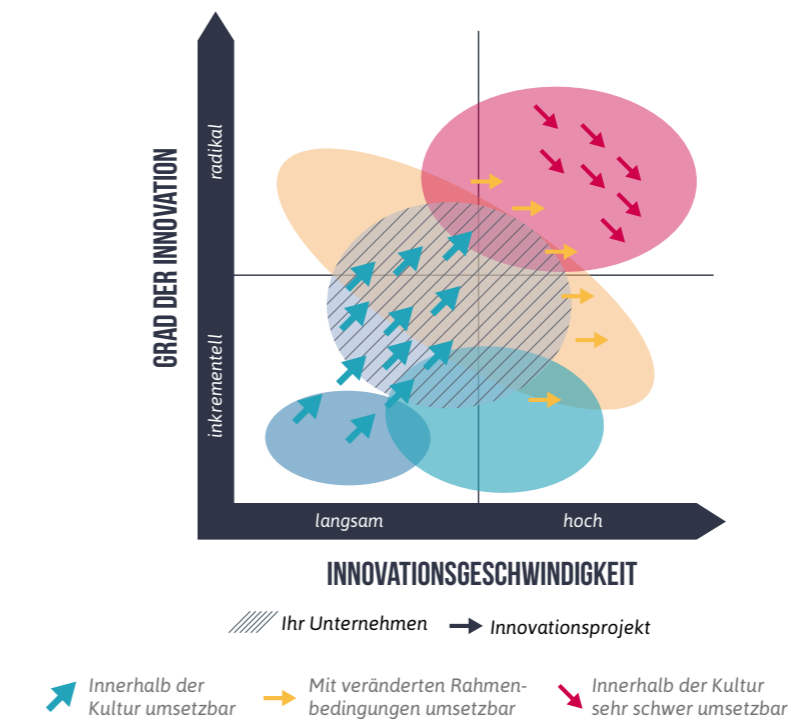
Spezielle Analysen, beispielsweise zur Qualität informeller Kommunikationsnetzwerke, werden an dieser Stelle ebenfalls durchgeführt. Die Eingangsthesen können zum großen Teil beantwortet werden.

**Zusammenführung**

Die Ergebnisse der Strategieanalyse, der Kulturanalyse und der Portfolio-Analyse werden übereinander gelegt. Es zeigt sich,

- » welche der bestehenden Projekte und welche Strategiefelder innerhalb der bestehenden Innovationskultur umgesetzt werden können,
- » für welche Projekte und Strategiefelder Rahmenbedingungen geändert werden müssen und
- » welche Projekte und Strategiefelder innerhalb der bestehenden Kultur nur sehr schwer umzusetzen sind.

Die Zusammenführung ist die Stärke des holistischen Innovationsmanagements. Statt nur einzelne Informationen – beispielsweise zur Qualität der Prozesse – zu erheben, werden sämtliche Faktoren, die den Innovationserfolg beeinflussen, gemessen und miteinander abgeglichen.



» Die Zusammenführung verschiedener Analysen erlaubt die Prognose von Umsetzungswahrscheinlichkeiten.

**Erarbeitung von Maßnahmen und Strategien**

Aus den verschiedenen Analysen lassen sich unterschiedliche Maßnahmen ableiten:

- » kurzfristige operative Maßnahmen, um versteckte Innovationsbarrieren zu überwinden, die Innovationsgeschwindigkeit zu steigern und somit den Weg von der Idee zur Umsetzung effizienter zu machen,

- » mittel- bis langfristige strategische Maßnahmen, mit denen Unternehmen und ihre Fachbereiche in die Lage versetzt werden, unterschiedliche Arten und Grade von Innovationen mit Hilfe unterschiedlicher Innovationsansätze zu managen.

Die Strategieentwicklung beruht darauf, verschiedene Instrumente des Innovationsmanagements für die unterschiedlichen Strategien zu implementieren:

- » Welche strategischen Initiativen können mit veränderten Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden?
- » Für welche Strategiethemen macht die Entwicklung interner Inkubatoren Sinn?
- » Welche Strategien lassen sich am besten über Joint Ventures umsetzen?
- » Welche langfristigen strategischen Themenfelder können über Open-Innovation-Initiativen am besten erschlossen werden?
- » In welchen Bereichen macht eine Vernetzung mit Start-ups Sinn? Welche Ziele sollte ein Corporate-Venturing-Programm verfolgen?

Die Entwicklung holistischer Innovationsstrategien beruht darauf, die richtigen Instrumente für Strategien zu implementieren, die sich verschiedene Innovationsgrade und unterschiedliche Marktdynamiken auszeichnen.

### DIE ETABLIERUNG VON INNOVATION ANALYTICS

Mit Innolytics® (siehe separater Kasten) haben wir ein Instrument geschaffen, das Innovation Analytics möglich macht. Das Tool wurde auf Basis dieser Studie entwickelt, hinter der sechs Jahre Innovationsforschung, die Auswertung von knapp 300 wissenschaftlichen Studien und die Erfahrung aus mehr als 100 Praxisprojekten stehen. Den holistischen Ansatz im Innovationsmanagement verfolgen wir in unseren Beratungsprojekten, aber auch in der Aus- und Weiterbildung künftiger Manager. Mitte 2014 startet ein innovativer Studiengang an der Steinbeis-SMI in Berlin: Der Master of Management + Innovation. Dieser Studiengang hat das Ziel, eine Generation von Managern auszubilden, die den holistischen Ansatz im Innovationsmanagement lernt und dadurch befähigt ist, Strategien für hochdynamische Zukunftsmärkte zu entwickeln.

Der Wandel im Verständnis von Innovationsmanagement hat begonnen. In unserer aktualisierten und überarbeiteten Studie lernen Sie die Schlüsselfaktoren für holistisches Innovationsmanagement kennen. Sie erfahren, wie Sie

- » den Einfluss Ihrer Innovationskultur auf Ihren Innovationserfolg messen,
- » Ihre Stärken, Ihre Schwächen und Ihre versteckten Potenziale transparent machen,
- » versteckte Innovationsbarrieren überwinden und
- » holistische Innovationsstrategien entwickeln können.

### Das Tool hinter der Studie

*Jede Innovationskultur hat ihre Stärken und ihre Schwächen. Ein Ansatz, den bisherige Ansätze im Innovationsmanagement und in der Innovationsberatung vernachlässigen. Sie ordnen Unternehmen nach „gut“ oder „schlecht“ ein. Innolytics® verfolgt eine andere Philosophie: Mit Hilfe des Instruments wird analysiert, ob die Innovationskulturen der verschiedenen Unternehmensbereiche zu den Innovationsstrategien und Innovationsprojekten passen:*

- » Innolytics® macht versteckte Innovationsbarrieren transparent und hilft dem Management dabei, diese Barrieren zu überwinden.
- » Innolytics® zeigt, auf welche Art von Innovation Unternehmen und verschiedene Einheiten aktuell ausgerichtet sind und verdeutlicht so die Stärken und die ungenutzten Potenziale.
- » Innolytics® erlaubt die Entwicklung von Strukturen und Systemen, die das gleichzeitige Management verschiedener Innovationsgrade und verschiedener Innovationsgeschwindigkeiten zulassen.
- » Innolytics® erlaubt die Prognose von Umsetzungswahrscheinlichkeiten, indem die für Innovationsstrategien und -projekte erforderlichen Rahmenbedingungen mit der Ausrichtung der Innovationskultur abgeglichen werden.