



DR. JENS-UWE MEYER

innolytics®

INNOVATIONSMANAGEMENT FÜR
DAS DIGITALE ZEITALTER

INNOVATION ROADMAP 2020

innolytics

EXPLORING FUTURE MARKETS

INHALT

Editorial	Seite 3
» Machen Sie Ihr Unternehmen fit für das neue Jahrzehnt!	
» Digitale Disruption verändert Märkte stärker denn je	
» Innolytics® Innovation - Wegweisende Software für Unternehmen im Wandel	
Management Summary	Seite 9
» Die Grenzen des klassischen Innovationsmanagements	
» Unterschiedliche Innovationsgrade gleichzeitig managen	
» Die Komplexität von Innovation nimmt drastisch zu	
» Parallele Unternehmensstrukturen	
» Versteckte Innovationsbarrieren	
» Durch digitale Technologien zum Innovation Leader	
Case Studys: Innovationsmanagement in der Praxis	Seite 20
» Gerolsteiner: Kann man Wasser digitalisieren?.....	Seite 20
» Volksbank Heinsberg: Mitarbeiter als Treiber von Innovation	Seite 22
» S-Bahn Mitteldeutschland: Kundenideen zur Verbesserung nutzen	Seite 24
» DOMO Chemicals: Verstehen als elementarer Teil von Innovation	Seite 26
Fazit: Innovationsmanagement betrifft das ganze Unternehmen	Seite 28



EDITORIAL



MACHEN SIE IHR UNTERNEHMEN FIT FÜR DAS NEUE JAHRZEHT

Denken Sie kurz zurück an 2010. Wie war das damals? Das Smartphone war gerade auf dem Weg zum Massenmarkt, der Mobilfunkstandard 4G nur in den Testlaboren verfügbar und E-Commerce wurde von vielen etablierten Händlern nicht ernst genommen. Damals riefen Zukunftsforscher: „Achtung! Sie müssen sich der Digitalisierung stellen!“ Am Ende des jetzt zu Ende gehenden Jahrzehnts haben Unternehmen Abteilungen für Digitalisierung gegründet, Verantwortliche benannt und ihre Innovationsprozesse effizienter gestaltet. Sie kooperieren mit Start-ups und Universitäten. Genügt das, um den Herausforderungen des neuen Jahrzehnts gerecht zu werden?

Der Wandel ab 2020 wird noch radikaler

Was vor uns liegt ist das Jahrzehnt, in dem künstliche Intelligenz Geschäftsmodelle wie nie zuvor verändert. Technologien wie die Blockchain und das Internet der Dinge werden Anwendungsfälle möglich machen, die wir uns heute nicht vorstellen können. Der digitale Wandel und die Transformation der Märkte werden noch schneller voranschreiten.

INNOVATION MUSS ZUR KERNKOMPETENZ VON UNTERNEHMEN WERDEN

DIGITALE DISRUPTION VERÄNDERT MÄRKTE SCHNELLER DENN JE

Bis vor wenigen Jahren war Innovation vor allem eines: Die Entwicklung neuer Produkte und Angebote. Innovative Funktionen für Maschinen und Anlagegüter, die Verbesserung von Technologien zur Steigerung der Effizienz, neue Prozesse und Produktionsverfahren.

Die Digitalisierung hat den Innovationsbegriff radikal erweitert.

Kaum ein Branchenkongress, kaum eine Top Managementtagung, auf der nicht die Chancen und Gefahren der sogenannten „digitalen Disruption“ - also der radikalen Veränderung von Märkten - diskutiert werden. Bankvorstände tauschen sich darüber aus, welche Rolle Technologien wie die Blockchain spielen. Die

Gesundheitsbranche überlegt, wie Daten auf Fitnessarmbändern durch künstliche Intelligenz für die Behandlung nutzbar gemacht werden können. Und Hersteller überlegen, wie weit Automatisierung und 3D Druck die klassische Produktion verändern werden. Algorithmen werden in Kürze bereits wie selbstverständlich Aufgaben übernehmen, die heute von Menschen erledigt werden.



Innovation muss zur Kernkompetenz von Unternehmen werden

Die Dynamik der Veränderungen erfordert kreative und proaktiv agierende Unternehmen, die in der Lage sind, zukünftige Chancen frühzeitig zu erkennen, neue Produkte und Services mit einem hohen Innovationsgrad zu entwickeln und ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Gleichzeitig müssen Unternehmen ihr bestehendes Geschäft durch inkrementelle Innovationen und die Entwicklung effizienterer Prozesse vorantreiben. Zukunftsweisende Innovationsstrategien begegnen allen diesen Herausforderungen gleichzeitig.

Die ständige Entwicklung von Innovationen muss zur Kernkompetenz Ihres Unternehmens werden: Neue Produkte entwickeln und bestehende „smart“ machen, Prozesse optimieren und digitalisieren, neue Wege im Marketing und im Vertrieb beschreiten, innovative Geschäftsmodelle und digitale Services entwickeln.

Sie müssen verschiedenste Innovationsprojekte parallel vorantreiben und dabei mit unterschiedlichen Methoden arbeiten: Vom klassischen Innovationsprozess über den Aufbau von Innovation Labs und digitalen Geschäftsbereichen bis hin zu Kooperationen mit Start-ups und Open Innovation.

Wie kann das gelingen?

Was sorgt dafür, dass aus Ideen Erfolge werden? Sind es ausgefeilte Prozesse, die Zuständigkeiten und Abläufe regeln, Schnittstellen definieren und dafür sorgen, dass eine klar definierte Innovation-Pipeline existiert? Sind es wagemutige Pioniere, die innerhalb eines Unternehmens Regeln brechen und Projekte selbst gegen Widerstände vorantreiben? Sind es visionär denkende Manager, die Märkte sehen, auch wenn die Marktforschung (noch) sagt, dass diese Märkte überhaupt nicht existieren? Sind es Mitarbeiter, die in einer kreativen Unternehmenskultur neue Ideen generieren und sie scheinbar mühelos umsetzen? Oder sind es Innovationsstrukturen, die dafür sorgen, dass ein ganzes Unternehmen visionär ausgerichtet wird? In dieser Studie erhalten Sie Antworten.

Ein Hinweis: Wenn wir in diesem und den folgenden Absätzen die männliche Anrede verwenden, erfolgt dies ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit. Selbstverständlich schließen wir damit Sie als Leserin mit ein.

Stellschrauben für Innovationserfolg

Im Zeitalter der Digitalisierung ist Innovation nicht mehr Aufgabe einer einzigen Abteilung. Innovation ist Teil der DNA erfolgreicher Unternehmen.

Gestützt durch die Erfahrung aus mehr als 300 Innovationsprojekten und sechs Jahren wissenschaftlicher Forschung haben wir wichtige Stellschrauben für zukunftsweisende Innovationsstrategien identifiziert.

» *Die Herausforderung: Unternehmensstrukturen und Innovationskulturen schaffen, um der wachsenden Dynamik zu begegnen.*

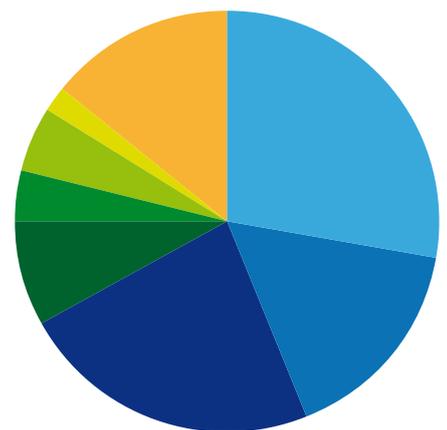


STUDIENERGEBNISSE – ANWENDBAR GEMACHT FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS

Für diese Studie haben wir knapp 200 Geschäftsführer, Vorstände, Leiter aus den Abteilungen Business Development, Innovationsmanagement und Ideenmanagement sowie leitende Mitarbeiter aus Kommunikationsbereichen wie Marketing und PR, die stark im Bereich Innovation involviert sind, befragt.

38 % der befragten Unternehmen haben zwischen 50 und 1000 Mitarbeiter, 32 % zwischen 1.001 und 10.000, 30 % mehr als 10.000. Knapp 43 % der Befragten gehören zum Top Management der ersten bis dritten Führungsebene. Die Unternehmen sind über 13 Branchen verteilt.

Wir haben bewusst einen Innovation-Leader-Ansatz gewählt: Wir wollten herausfinden, welche versteckten Innovationshindernisse bei den Unternehmen existieren, die sich bereits aktiv mit Innovation auseinandersetzen. Wir wollten erfahren, welche Faktoren Top-Innovatoren von anderen unterscheiden. Und wir wollten herausfinden, wie Unternehmen erfolgreich unterschiedliche Innovationsgrade managen.



- Geschäftsführung
- Produktion
- Produktmanagement
- Vertrieb
- Marketing/PR
- Business Development
- Innovationsmanagement
- Ideenmanagement

» Erfolgreiche Unternehmen beschleunigen die Entwicklung von Innovationen auf allen Ebenen

Die ausführlichen wissenschaftlichen Ergebnisse finden Sie in meinem Buch „Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen“, das Sie im Literaturverzeichnis finden. In dieser Studie erhalten Sie eine kompakte Zusammenfassung.

Denken Sie 3 bis 5 Jahre voraus

Zu Beginn des Jahrtausends schrieb der anerkannte US-Wissenschaftler Richard Leifer: Disruptive Veränderungen in den Märkten benötigen 10 Jahre. Heute sind es weniger als 5 Jahre. Im nächsten Jahrzehnt werden es weniger als 3 Jahre sein. Die Unternehmen, die wir befragt haben, haben die Geschwindigkeit ihrer Entwicklungen drastisch beschleunigt.

- Die klassische Marktforschung gibt ihnen Hinweise für aktuelle Strategien.
- Die Trendforschung zeigt auf, wie sich Märkte langfristig entwickeln.

Das Handlungsfeld liegt in der Mitte. In der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die Kundenbedürfnisse der kommenden 3 bis 5 Jahren erfüllen. Um das zu erreichen, beginnt die Transformation innerhalb von Teams und Abteilungen.

- Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die sich für Innovation begeistern und einsetzen.
- Sie benötigen Strukturen, die das Management unterschiedlicher Innovationsgrade zulassen.
- Und sie brauchen eine Unternehmenskultur, die Innovation von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung unterstützt.

Mit unserer Software und unseren Tools unterstützen wir Sie dabei, das zu erreichen.



INNOLYTICS® - WEGWEISENDE SOFTWARE FÜR UNTERNEHMEN IM WANDEL

Diese Studie war die Grundlage für die Entwicklung unserer Software, die modernstes Innovationsmanagement in Unternehmen jeder Größe und jeder Branche ermöglicht.

Ein innovatives Tool, das alle Innovationsaktivitäten - von der Verbesserung bestehender Prozesse bis hin zur Entwicklung disruptiver digitaler Innovationen - übersichtlich abbildet.



Ich hoffe, dass diese Studie Ihnen wertvolle Impulse für den Aufbau oder möglicherweise den Umbau Ihres Innovationsmanagements gibt.

Herzlichst,

Dr. Jens-Uwe Meyer



AUTORENPORTRÄT

Dr. Jens-Uwe Meyer ist einer der profiliertesten Vordenker für Innovation. Der Harvard Business Manager nennt ihn einen „Top-Managementberater für disruptive Innovation und Innovationskultur“, die FAZ einen „der führenden Experten für Innovation in Deutschland“. Der zehnfache Buchautor ist Geschäftsführer der Innolytics GmbH und Architekt der Innolytics® Innovation Software.

Dr. Jens-Uwe Meyer, MBA
Kontakt zum Autor:
meyer@innolytics.de

MANAGEMENT SUMMARY

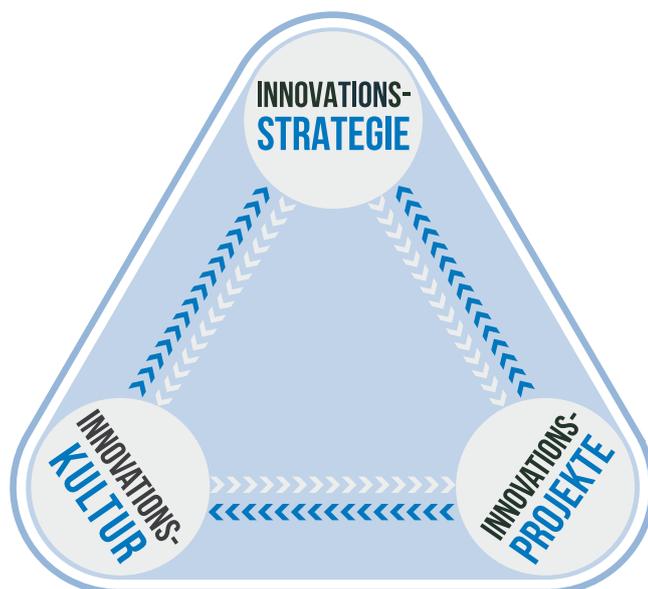


Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- 1. Unternehmen müssen künftig in der Lage sein, unterschiedlichste Innovationsarten und Innovationsgrade - von der inkrementellen Prozessinnovation bis hin zum disruptiven digitalen Geschäftsmodell - gleichzeitig zu managen.*
- 2. Die Komplexität von Innovation nimmt drastisch zu: Unternehmen benötigen Tools, die es erlauben, alle Innovationsaktivitäten auf einen Blick zu erfassen und den Stand aller Projekte ständig im Blick zu behalten.*
- 3. Modernes Innovationsmanagement braucht zwei Organisationsstrukturen: Die klassische hierarchische Struktur für das operative Geschäft. Und eine Netzwerkstruktur, in der Neues entwickelt wird. Beide Strukturen existieren parallel.*
- 4. Vier Gruppen versteckter Innovationsbarrieren behindern die Umsetzung von der Idee zur Innovation. Diese Barrieren lassen sich durch die Etablierung eines zeitgemäßen Innovationsmanagements überwinden.*
- 5. Die Technologien des digitalen Zeitalters erlauben es Unternehmen - unabhängig von ihrer Größe und ihrer Branche - zum Innovation Leader zu werden.*

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, die Innovationsstrategie, die Innovationskultur und Innovationsprojekte aufeinander abzustimmen. In dieser Studie erfahren Sie, wie Sie die Grundlagen dafür schaffen.



» Das Spannungsfeld erfolgreicher Innovation: Die Innovationsstrategie, die Innovationskultur und die Innovationsprojekte. Sie müssen zusammenpassen.

Innovation betrifft das ganze Unternehmen

Um den Anforderungen des stärkeren Wettbewerbs und des digitalen Wandels gerecht zu werden, denken Unternehmen um. Das Top Management und das Innovationsmanagement von Unternehmen setzt sich zunehmend mit Fragen wie diesen auseinander:

» *Innovation betrifft das ganze Unternehmen*

- » Wie muss das Anreizsystem innerhalb von Unternehmen, Business Units, Fachbereichen und Teams gestaltet sein, damit sich Mitarbeiter auf allen Ebenen für Innovation einsetzen?
- » Welche neuen Rollen 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 zeigt: Unternehmen, die langfristig innovativ sein und bleiben wollen, müssen sich mit diesen Fragen intensiv auseinandersetzen.

Diese Fragen waren eine wichtige Grundlage bei der Entwicklung unserer Software. Ein Beispiel: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Unternehmen an innovativen Projekten arbeiten, nehmen neben ihren klassischen Funktionen neue Rollen ein: Sie sind Methodenexperten (z.B. für Design Thinking), Innovationscoaches oder Mitglieder eines Digitalteams. Führungskräfte übernehmen Patenschaften für einzelne Projekte und sorgen für Rückhalt im Top Management.

Funktionen wie der Rollenmanager ermöglichen es, diese Rollen zu definieren und zu vergeben. Nutzer können beispielsweise nach einem Innovationscoach suchen, der ein Team bei der Entwicklung unterstützt. Zugleich wissen sie mit einem Klick, bei welchen Innovationsprojekten sie welche Rolle haben.

UNTERSCHIEDLICHE INNOVATIONSGRADU GLEICHZEITIG MANAGEN

Innovation wird komplexer. Unternehmen müssen Innovationen managen, die sich in ihren Prozessen, ihrer Geschwindigkeit und in ihren Anforderungen an kulturelle Rahmenbedingungen voneinander unterscheiden. In unserer wissenschaftlichen

Forschung haben wir vier Typen von Innovationsprojekten mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen identifiziert.

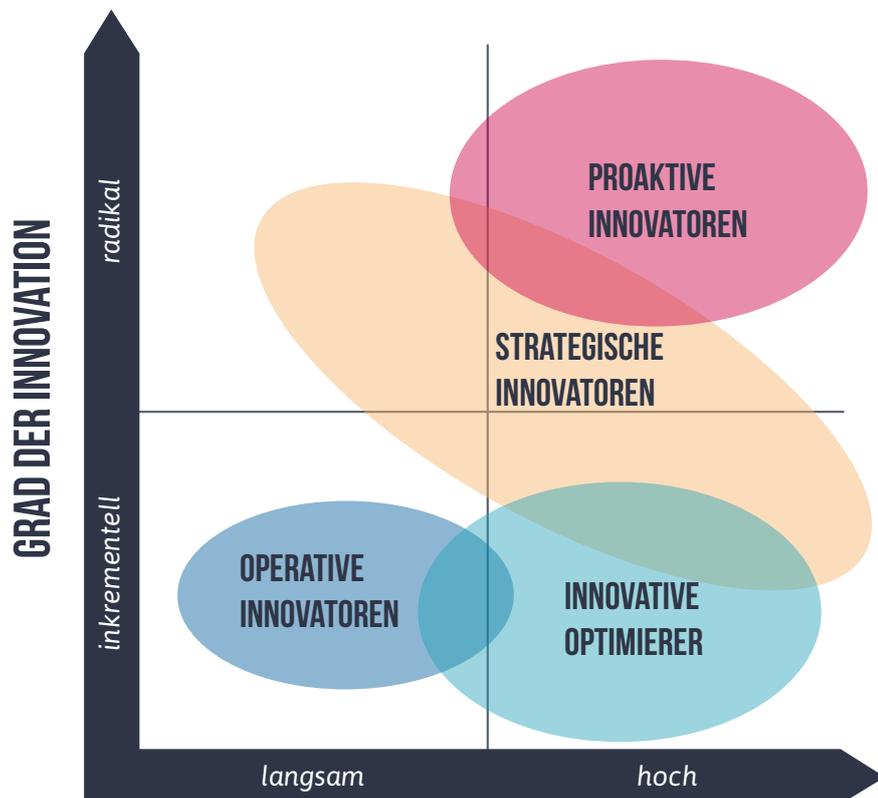
- » **Proaktive Innovatoren** sind Organisationseinheiten, die sich primär der schnellen Entwicklung von Projekten mit einem hohen Innovationsgrad widmen. Dies sind beispielweise Digital Labs, in denen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen - neue digitale Services oder Geschäftsmodelle entwickeln. Diese Einheiten haben eine Innovationskultur mit ambitionierten strategischen Zielen etabliert, arbeiten mit Hochdruck an neuen Ideen und zeichnen sich durch ein enormes Maß an Proaktivität aus: Aus ersten Ideen werden schnell experimentelle Projekte. Der offene Ideenaustausch sorgt dafür, dass Wissen aus unterschiedlichen Bereichen schnell zusammenfließt, dass Teams schnell auf neue Markterfordernisse reagieren können 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. Innolytics® Innovation ermöglicht es Unternehmen, eigene Plattformen für proaktive Innovation anzulegen und bereichsübergreifende Arbeitsgruppen zu etablieren. Innovationsteams definieren Prozesse und Abläufe so, dass sie schnellstmöglich zum Ziel kommen.
- » **Strategische Innovatoren** sind Organisationseinheiten, die komplexere Innovationsprojekte umsetzen. Im Gegensatz zu den proaktiven Innovatoren, die wie eine Art Schnellboot agieren, sind strategische Innovatoren langsamer - jedoch genauso konsequent. Strategische Innovatoren sind beispielsweise neu gegründete Abteilungen, die das Ziel verfolgen, mit Hilfe von Innovation neue Marktsegmente zu erschließen. Oder bereichsübergreifende Innovationsteams, die langsam und kontinuierlich an Projekten arbeiten. Strategische Innovatoren sind als langfristige strukturelle Einheiten angelegt. Mit festen Innovationsprozessen, Rollen und Zuständigkeiten, einer klar definierten Roadmap und einem regelmäßigen Erfolgsmonitoring. Innolytics® Innovation macht es möglich, Strukturen zum Aufbau von strategischen Innovatoren zu schaffen, und diese - gemeinsam mit proaktiven Innovatoren - gemeinsam auf einer Plattform zu managen.
- » In ihrer Grundkultur sind die meisten Unternehmen sogenannte „**Innovative Optimierer**“. Ihre Kultur ist darauf ausgerichtet, das Bestehende zu optimieren und zu perfektionieren, neue Funktio-

» *Proaktive Innovatoren für höhere Innovationsgrade*

» *Strategische Innovatoren: Eigene Business Units für Innovation*

» *Innovative Optimierer:
Verbesserung von
Produkten und Prozessen*

nen zu bestehenden Produkten hinzuzufügen oder Produktlinien zu erweitern. Innovative Optimierer treiben Neues parallel zum Tagesgeschäft voran: Mit etablierten Prozessen, durch die Innovationsroutine gemanagt wird. Die Kultur des ständigen Optimierens sorgt dafür, dass Unternehmen dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch Qualität und effiziente Abläufe gewinnen. Innolytics® Innovation bietet innovativen Optimierern die Möglichkeit, transparente Innovationsprozesse zu definieren, um die kontinuierliche Optimierung des Bestehenden zu ermöglichen.



» *Operative Innovatoren:
Probleme sind Auslöser
für Innovation*

» Es gibt einen weiteren Innovationstyp: Sogenannte „**Operative Innovatoren**“. Es sind Einheiten, die im Prinzip „rund laufen“. Die Optimierung steht nicht im Mittelpunkt - außer bei konkreten Problemen. Der Innovationsprozess beginnt mit der Diskussion von Problemen: Ob Kundenbeschwerden oder Probleme, auf die Mitarbeiter im Alltag stoßen - all das kann Anlass für Innovation sein. Innolytics® Innovation bietet dafür entsprechende Prozesse: So können beispielsweise Kundenprobleme diskutiert und ihre Relevanz bewertet werden.

INNOVATION IM UNTERNEHMEN DIE KOMPLEXITÄT NIMMT DRASTISCH ZU

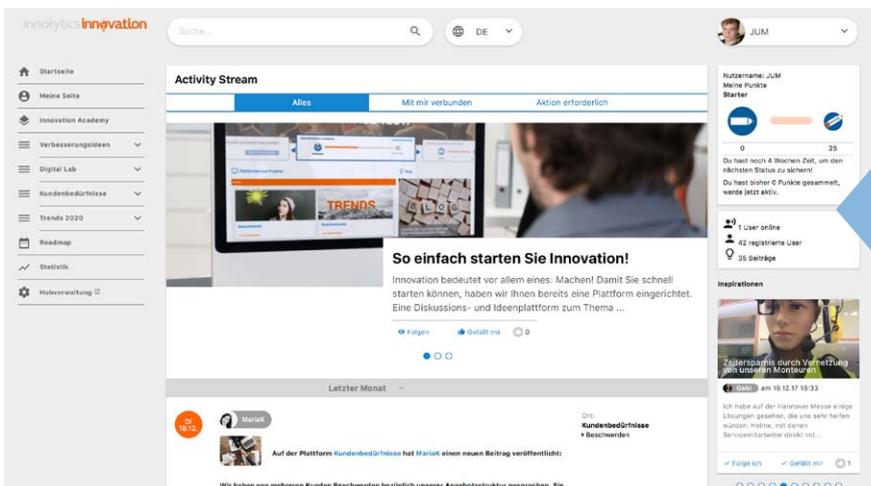
WIE LÄSST SICH INNOVATION EFFIZIENT UMSETZEN?

- „Sie brauchen ein modernes Ideenmanagement!“
- „Vernachlässigen Sie Produktinnovation nicht!“
- „Verfolgen Sie aufmerksam alle Trends!“
- „Die Digitalisierung verändert Märkte. Sie müssen handeln!“

An guten Ratschlägen zum Umgang mit Veränderungen mangelt es nicht. Unternehmen reagieren und starten zahlreiche Innovationsprojekte: Interne Ideenkampagnen zur Effizienzsteigerung, Business Plan Challenges mit Universitäten, Open Innovation Projekte mit Kunden, Kooperationen mit Start-ups und anderen Unternehmen etc.

Das Problem: Die Komplexität von Innovation nimmt drastisch zu. Und das sehr schnell. Was wurde aus den vielen Ideen, die gemeinsam mit Studenten entwickelt wurden? Wer hat die Vorschläge aus dem Kundenprojekt weiterverfolgt? An welchem Stand ist das Projekt zur Entwicklung einer neuen App?

Mit Innoytics® Innovation gewinnen Unternehmen einen schnellen Überblick über alle Innovationsaktivitäten.



» Verbesserungsideen entwickeln, Trends auswerten, Kundenbedürfnisse diskutieren, ein Digital Lab einrichten - übersichtlich auf einer Plattform

PARALLELE UNTERNEHMENSSTRUKTUREN

Wie werden Unternehmen agil? Wie können sie schneller auf Veränderungen reagieren? Und wie schaffen sie es, dass sie dabei die Vorteile der bestehenden Strukturen nicht verlieren?

Diese Fragen zeigen ein Dilemma auf: Innovation erfordert andere Organisationsprinzipien als das operative Geschäft. Was tun? Erfolgreiche bestehende Strukturen auflösen und durch andere ersetzen? Oder Innovation in Strukturen umsetzen, die dafür nicht geeignet sind?

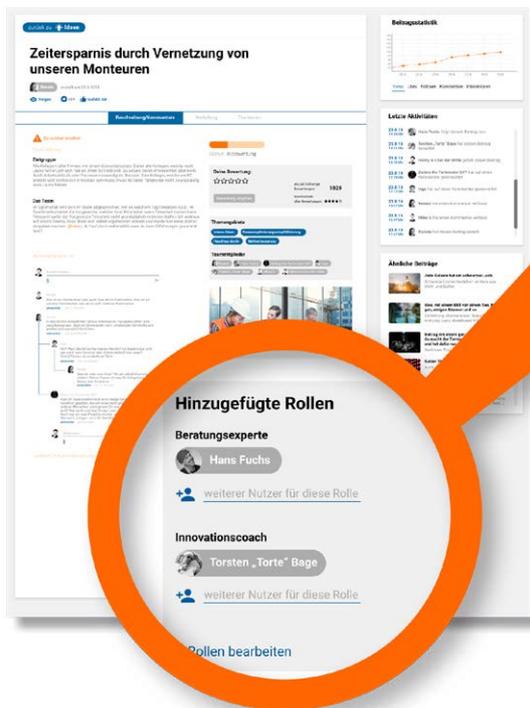
Die Antwort: Beides. In der Wissenschaft und in der Praxis hat sich ein Prinzip durchgesetzt, das sich am besten mit den Worten „Das eine tun ohne das andere zu lassen“ beschreiben lässt. Wie eine Art zweites Betriebssystem wird über die bestehende hierarchische Unternehmensstruktur eine zweite Ebene gelegt: Eine Netzwerkstruktur, die Innovation fördert. Diese parallele Unternehmensstruktur findet sich auf allen Ebenen des Unternehmens.

Innolytics® Innovation bildet dieses „zweite Betriebssystem“ ab. Unternehmen können Innovationsnetzwerke ins Leben rufen und Projekte vorantreiben - ohne die klassischen Unternehmensstrukturen anzutasten.

Ein Beispiel dafür ist das Rollensystem: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben in der Netzwerkstruktur andere Rollen als in der klassischen Struktur.

So sind sie beispielsweise als Innovationscoach einer bestimmten Idee zugewiesen

Innolytics® Innovation macht es möglich, diese Rollen zu definieren und zu vergeben. Einfach, übersichtlich und transparent.



INNOVATIONSFÄHIGKEIT

ERHÖHEN —

NEUES SCHNELLER ENTWICKELN

VERSTECKTE INNOVATIONSHINDERNISSE: UNSICHTBARE BARRIEREN IM INNOVATIONSPROZESS

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 knapp 50 unternehmensinternen Projekten konnten wir sie seitdem durch zahlreiche persönliche Interviews detaillierter erforschen und dabei 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 durch den Aufbau von parallelen Unternehmensstrukturen und durch klare transparente Prozesse überwinden.

» *Versteckte Innovationsbarrieren werden durch ein modernes Innovationsmanagement abgebaut*

Wahrnehmungsbarrieren

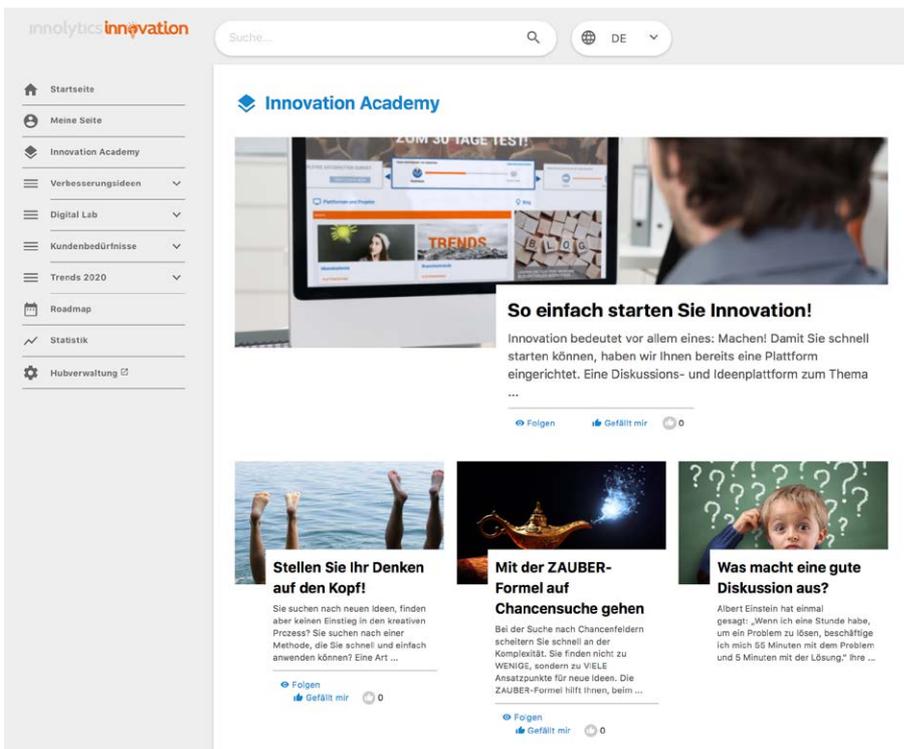
Unterschiedliche Hierarchiestufen und Fachabteilungen haben unterschiedliche Wahrnehmungen der Innovationsstrategie. Die Wahrnehmung, was für das Unternehmen „wichtige“ und „unwichtige“ Innovationen sind, geht häufig weit auseinander. So ist das Top Management beispielsweise der Überzeugung, dass die Nachhaltigkeit der Innovationsstrategie ausreichend kommuniziert wurde, während Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene den Initiativen abwartend gegenüberstehen. Durch Funktionen wie den Innovationsblog sowie die Möglichkeit, Innovationsstrategien durch Kampagnen zu kommunizieren, unterstützt Innolytics® Innovation Unternehmen dabei, Wahrnehmungsbarrieren zu überwinden.

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? Um interne und externe Kommunikationsbarrieren zu überwinden, haben wir Innolytics® Innovation entwickelt, das den Aufbau unternehmensinterner Kommunikationsnetzwerke genauso unterstützt wie die Etablierung von Open Innovation Kampagnen.

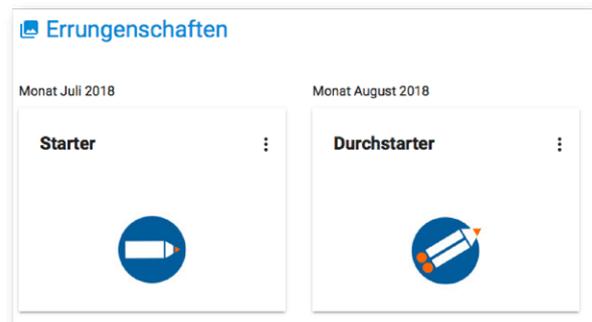
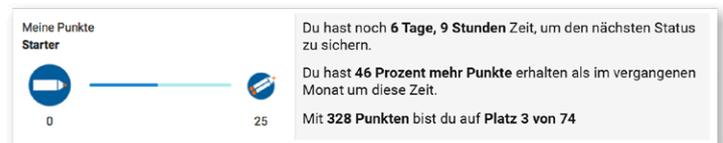
» Zum Abbau von Innovationsbarrieren werden Mitarbeiter durch ein E-Learning Programm geschult und für Innovation sensibilisiert.



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 Innovations-treibern internationaler Konzerne geführt und herausgefunden, dass ihre Motivationsgründe ganz andere sind als die, die das Top Management vermutet.

Innolytics® Innovation basiert auf diesen Forschungsergebnissen. Mit Hilfe des Incentive Systems fördert die Software beispielsweise einen Gamification-Ansatz: Nutzer sammeln Punkte und Auszeichnungen für ihre Aktivitäten. Sie werden durch das System motiviert.

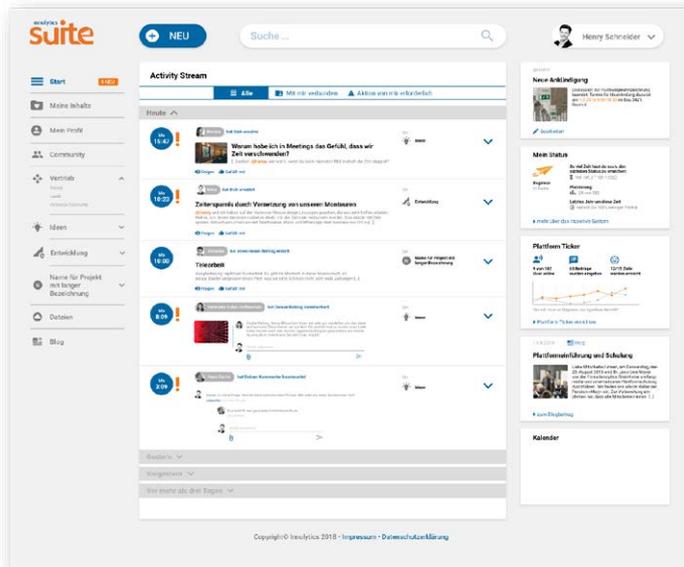


DURCH DIGITALE TECHNOLOGIEN ZUM INNOVATION LEADER

In der analogen Welt wurde Wissen in Fachabteilungen gebündelt. Unternehmen, die neue Produkte entwickelt und vermarktet haben, brauchten vor allem drei Dinge: Eine Entwicklungs-, eine Produktions- und eine Vertriebsabteilung. Das entsprechende Know-how war in Fachabteilungen vorhanden, in denen Mitarbeiter/-innen die entsprechenden Kompetenzen besaßen. Anders im Zeitalter der digitalen Innovation und der digitalen Disruption: Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Vertriebsstrategien, smarter Produkte für das Internet der Dinge und innovative digitale Serviceangebote erfordern eine höhere Vernetzung unterschiedlicher Kompetenzen. Die Technologien des Social Internet machen dabei eine neue Form der Zusammenarbeit möglich: Kollaboration über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg.

Um dem wachsenden Innovationstempo zu begegnen, sind das Ideenmanagement und das Innovationsmanagement zunehmend

durch Social Collaboration geprägt. Starre Systeme werden abgelöst durch eine Vielzahl agiler Projektteams, die innerhalb kürzester Zeit – häufig nur innerhalb von Wochen – Ergebnisse erzielen.



Denn Unternehmen konkurrieren heute nicht mehr nur mit denen ihrer Branche, sondern mit Start-ups aus anderen Branchen und Bereichen.

Angreifer sind häufig anders organisiert als die Unternehmen, die angegriffen werden. In ihren Unternehmensstrukturen nutzen sie die Vorteile der Digitalisierung. Sie funktionieren auf der Basis von Interaktion und übergreifendem Wissensaustausch.

» Die Chancen des digitalen Zeitalters nutzen. Innovationsnetzwerke im Unternehmen etablieren, Kollaboration fördern.

Innolytics® Innovation ermöglicht es Unternehmen, wie Start-ups zu agieren. Durch eine Plattform, auf der alle Innovationsaktivitäten gebündelt werden.

Fehlende Informationen? Sie gehören der Vergangenheit an. Durch Funktionen wie den Activity Stream sehen Mitarbeiter, welche Innovationsaktivitäten aktuell im Unternehmen vorangetrieben werden.

Fehlende Übersicht? Nicht mehr. Alle Innovationsprojekte sind mit einem Klick erreichbar. Durch ein Rollensystem sehen Nutzer nur das, was sie gemäß ihrer Berechtigungsstufe sehen dürfen.

Mangelnde Zusammenarbeit? Das war früher. Durch Innolytics® Innovation können Nutzer sogar über Länder- und Sprachgrenzen hinweg zusammenarbeiten.

Innolytics® Innovation hilft Unternehmen,

- die Chancen der Digitalisierung zu nutzen,
- eine Netzwerkstruktur zu etablieren,
- agiler und schneller zu handeln und dadurch
- nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren.



Gerolsteiner

» Mitarbeiter entwickeln gemeinsam mit dem Management Strategien für die Digitalisierung.

CASE STUDY

KANN MAN WASSER DIGITALISIEREN?

Diese Frage stellt sich Gerolsteiner angesichts des Megatrends der digitalen Transformation. „Es liegt auf der Hand, dass man sich Wasser nicht morgen aus dem App Store herunterladen kann,“ erklärt Harald Stadler, Vertriebsdirektor Gerolsteiner Brunnen. „Doch alle Prozesse rund um den Vertrieb unseres Mineralwassers werden sich angesichts der Digitalisierung drastisch verändern.“

Gemeinsam mit der Innolytics® GmbH rief Gerolsteiner rund 130 Mitarbeiter/-innen dazu auf, Vertriebsprozesse neu zu denken. Mit Innolytics® Innovation als technischer Grundlage wurde eine Plattform aufgesetzt, auf der Mitarbeiter/-innen aus dem Vertrieb bestehende Prozesse diskutieren und Vorschläge für neue Prozesse einreichen konnten.



Die Aufgabe auf der Gerolsteiner Plattform: Denken Sie Vertrieb neu!

„Wir wollten nicht einfach nur Verbesserungsvorschläge haben, sondern Mitarbeiter/-innen dazu auffordern, sich grundlegend Gedanken über das zu machen, was wir in Zukunft brauchen.“, so Stadler. „Für uns war es ein Experiment. Wir haben so etwas noch nie zuvor gemacht. Aber es erschien uns logisch, die digitale Zukunft auch digital zu entwickeln“.

Bereits in den ersten sieben Tagen der Online-Kampagne gingen mehr als 200 Vorschläge für neue Prozesse ein, so zum Beispiel:

- Prozesse, mit denen manuelle Excel-Tabellen durch einheitliche smarte Datenaufbereitungen ersetzt werden können,
- eine bessere Kommunikation von Best Practice Beispielen untereinander sowie
- innovative Ansätze zur Bündelung und Bereitstellung von Kundeninformationen.

Die Vorschläge wurden mehr als 1.000 Mal kommentiert, dazu signalisierten Mitarbeiter/-innen ihre Zustimmung zu Vorschlägen durch knapp 3.849 Bewertungen in Form von „Likes“.

„Vom Erfolg waren wir überrascht“, erklärt Harald Stadler. „Es zeigt, dass Mitarbeiter/-innen innovative Managementansätze dankbar annehmen“.

DAS UNTERNEHMEN

Die Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG ist Anbieter der meistgekauften Mineralwassermarke auf dem deutschen Markt. Durchschnittlich werden in 24 Stunden 3,5 Mio. Flaschen abgefüllt. Das entspricht einer Flaschenkette von ca. 250 Kilometern - diese würde etwa einmal um den Bodensee reichen. Gerolsteiner Produkte sind konsequent an den Bedürfnissen der Konsumenten ausgerichtet, die Marke steht für ein klares Qualitätsversprechen.



Volksbank Heinsberg

» Mitarbeiter/-innen als Treiber des Innovationsmanagements regionaler Banken

CASE STUDY

REGIONALE BANKEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

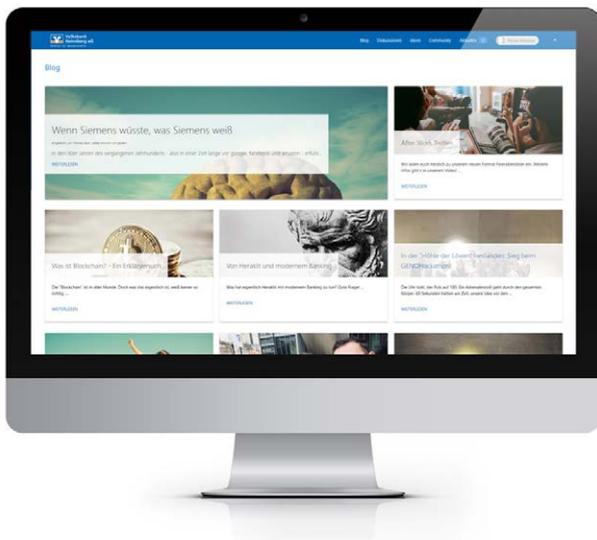
Seit Anfang Februar 2018 vernetzt das Innovationsmanagement der Bank seine 264 Mitarbeiter/-innen in der Zentrale und in den 14 Filialen durch die Innolytics® Innovationsmanagement-Software. Schon in den ersten 3 Monaten haben Mitarbeiter/-innen fast 25 neue Ideen eingestellt, die fast 300-mal kommentiert wurden: Von Neuerungen bei Inhouse-Schulungen über das Kontomodell „Volksbank Gold“ bis hin zu Anleitungen für Bankkunden in Fremdsprachen.

„Durch die Einführung der neuen Innovationsmanagement-Software wollen wir vor allem eines erzielen: Mitarbeiter/-innen unserer Bank für das Innovationsmanagement und den digitalen Wandel begeistern,“ erklärt Marvin Lentzen, Verantwortlicher für das Innovationsmanagement. Um in der Bank diese Begeisterung zu wecken, unterstützt das Innovationsteam seine Aktivitäten durch eine Reihe von innovativen Formaten, beispielsweise das „After Work Treffen“: Mitarbeiter/-innen werden eingeladen, zu einem bestimmten Thema zu diskutieren, das für das Innovationsmanagement von Banken wichtig ist.

Mitarbeiter/-innen für die Transformation der Finanzbranche sensibilisieren

„Unser erstes Thema war Big Data, für Banken ein ausgesprochen wichtiges Thema,“ sagt Lentzen. „Wir können die Ideen unserer Mitarbeiter/-innen nur dann für Innovation gewinnen, wenn wir sie über diese Themen informieren und uns austauschen.“

Um Mitarbeiter/-innen zu informieren, verfasst das Team der Innovationswerkstatt der Volksbank Heinsberg regelmäßige Beiträge rund um das Innovationsmanagement von Banken. Themen



sind beispielsweise die Erklärung der Blockchain-Technologie und eine Videoreportage über die Teilnahme der Volksbank Heinsberg am GENOHackathon, einem Innovationswettbewerb der Fiducia & GAD IT, der DZ Bank und der Akademie Deutscher Genossenschaftsbanken ADG.

Bereits zwei Monate nach Einführung der Innovationsplattform konnte die Volksbank Heinsberg erste Erfolge vermelden: Vier Ideen wurden vom Vorstand für die Umsetzung genehmigt.

DAS UNTERNEHMEN

Knapp 60 Kilometer von Düsseldorf entfernt, in der Nähe der niederländischen Grenze, liegt Deutschlands westlichster Kreis: Heinsberg mit mehr als 250.000 Einwohnern. Einer der wichtigsten Motoren der lokalen Wirtschaft ist die Volksbank Heinsberg mit einer Bilanzsumme von mehr als 1,2 Milliarden Euro.



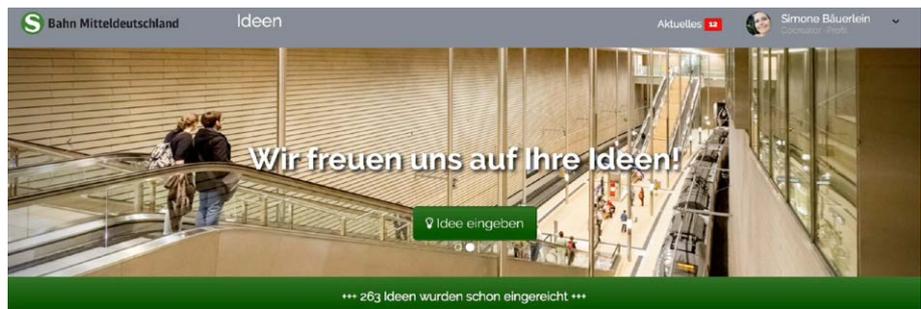
S-Bahn Mitteldeutschland

» Kunden zur Verbesserung und Serviceoptimierung einbinden

CASE STUDY

KUNDENBEZIEHUNGEN NEU DEFINIERT

Sechs Wochen lang rief die S-Bahn Mitteldeutschland, Deutschlands modernstes regionales Nahverkehrsnetz, ihre Fahrgäste zu Vorschlägen auf. Dazu startete das Unternehmen eine Ideen- und Mitmachplattform für Kunden. Sie wurden eingeladen, neue Ideen für Services und Angebote zu entwickeln, die sie sich von der S-Bahn Mitteldeutschland wünschen.



Neueste Artikel Alle Artikel ansehen

Vorsicht bei der Ausfahrt - Ideenplattform geht auf die Zielgerade
 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Ideeneingabe auf unserer Plattform noch bis zum Freitag, 21.10.2016 geschaltet ist. Wer also noch eine Idee mitteilen...
 Andreas Hültsch ^{Mediavizor} Letzte Antwort vor 6 Stunden

Neueste Ideen Alle Ideen ansehen Neue Idee


 piktogramme an den stelen im hauptbahnhof leipzig
 auf den stelen ist so viel platz.

Aktive User Alle User

-  Tommy Baum
30 Beiträge
28 Kommentare
-  michael bach
26 Beiträge
107 Kommentare

Insgesamt gingen über 250 Vorschläge ein, die Plattform fand ein großes lokales Medienecho. Auf der Plattform konnten Kunden Vorschläge und Ideen zu Themen wie Kommunikation, Angebote, Service und Fahrzeuge eingeben. Die Vorschläge wurden von einer Jury bewertet. Für die besten Vorschläge gab es Preise wie beispielsweise Führerstandsmitfahrten durch den Leipziger City-Tunnel zu gewinnen.

Kundenfeedback einfacher und effizienter nutzen

Kunden/-innen werden direkt in den Entwicklungsprozess einbezogen. Unterstützt durch Innolytics® Innovation werden Bedürfnisse diskutiert, Ideen entwickelt und Konzepte bewertet. Die direkte Einbindung von Kunden/-innen in den Entwicklungsprozess sorgt beispielsweise dafür, dass Apps die richtigen Features erhalten, die Funktionalität von Kundenportalen begeistert und digitale Services angenommen werden.

Praxistipp

Starten Sie klein. Beginnen Sie, Erfahrungen zu sammeln. Starten Sie einen Ideenwettbewerb mit Studenten/-innen, binden Sie eine ausgesuchte Gruppe von Kunden/-innen ein, sprechen Sie externe Experten/-innen aus Ihrem Netzwerk persönlich an. Starten Sie mit kleinen Projekten wie beispielsweise einem Prototyp Ihrer nächsten App. Durch kleine überschaubare Projekte beginnen Begriffe wie Co-creation und Open Innovation, die zunächst sehr abstrakt klingen, konkret und anfassbar zu werden.

Innolytics® unterstützt Unternehmen dabei, Projekte und Kampagnen zu planen und zu managen.



DAS UNTERNEHMEN

Die S-Bahn Mitteldeutschland ist das modernste Nahverkehrsnetz Deutschlands. Es wurde am 15. Dezember 2013 in Betrieb genommen, das Streckennetz ist rund 430 Kilometer lang.



DOMO Chemicals

» Innovationsmanagement über Standort- und Ländergrenzen hinweg

CASE STUDY

VERSTEHEN ALS ELEMENTARER TEIL DES INNOVATIONSPROZESSES

In dieser Case Study lernen Sie den Innovationsmanagement-Prozess von DOMO-Chemicals, einem internationalen Hersteller für Spezialchemie, kennen. An den Standorten Leuna (D), Premnitz (D), Buford, GA (USA), Arco (IT), Cesano Maderno (IT) und Jiaying City (CHN) produziert das Unternehmen Polymere für die Automobil-, Textil- und Kunststoffindustrie. Durch sein Innovationsmanagement vernetzt das Unternehmen knapp 900 Mitarbeiter/-innen in vier Ländern.

Phase 1 im Innovationsmanagement-Prozess: Strukturierte Diskussionen

Albert Einstein hat einmal gesagt: Das Problem zu erkennen ist wichtiger als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung. Diesem Grundsatz folgt DOMO Chemicals. Im ersten Schritt des Innovationsmanagement-Prozesses geht es darum, Probleme strukturiert zu erfassen, zu diskutieren und zu verstehen.

„Die Entwicklung eines Innovationsmanagement-Prozesses war für uns der erste wichtige Schritt,“ erklärt Matthias Schmidt, Leiter Innovation bei DOMO Chemicals. „Bei einer komplexen Produktion wie unserer genügt es nicht, einfach eine Idee für ein Problem zu entwickeln. Häufig ist das Problem nur das Symptom. Es ist entscheidend, dahinterliegende Ursachen genau zu analysieren und zu verstehen.“

Im ersten Schritt des Innovationsprozesses geben Mitarbeiter/-innen Fragestellungen und Thesen ein, die anschließend online diskutiert werden. In diesen Diskussionen geht es darum, eine Herausforderung im Produktionsalltag auf Augenhöhe mit Kollegen und Kolleginnen sowie Fachexperten zu diskutieren.

Phase 2: Ideenfindung und -entwicklung

Im Anschluss an die Diskussionen erfolgt die Ideenfindung und Ideenentwicklung: Lösungsvorschläge werden eingegeben und bewertet. Hierzu hat DOMO Chemicals unterschiedliche Kriterien wie Nutzen, Kosten und Innovationsgrad definiert. In einem strukturierten Bewertungs- und Bearbeitungsprozess durchlaufen Ideen die Stufen „Ideenfindung“, „Ideenbewertung“, „Ideenumsetzung“ und „Archivierung“.



Die Rolle der Innovationscoaches

Im Innovationsmanagement von DOMO Chemicals spielen Innovationscoaches an den verschiedenen Standorten eine wichtige Rolle. Ähnlich wie im kontinuierlichen Verbesserungsprozess leiten sie seit mehreren Jahren Innovationsteams vor Ort an, Probleme strukturiert zu analysieren und zu verstehen.

Auf der DOMO Innovationsplattform haben Innovationscoaches eine herausgehobene Stellung: Sie unterstützen Nutzer/-innen dabei, Probleme exakt zu beschreiben und Lösungen zu formulieren. Und sie treiben den kreativen Prozess an den verschiedenen Standorten voran.

DAS UNTERNEHMEN

DOMO Chemicals ist ein mittelständisches Unternehmen der Chemiebranche mit internationalen Standorten. DOMO ist weltweit aktiv in den Bereichen Polyamid 6-Zwischenprodukte (u.a. Caprolactam, Cyclohexanon, Phenol, Aceton), Polyamid 6 Granulate, technische Kunststoffe aus Polyamid 6, Düngemittel und flexible Verpackungsfolien aus Polyamid 6 sowie in der Distribution von petrochemischen Produkten.



FAZIT



INNOVATIONSMANAGEMENT FÜR DAS NEUE JAHRZEHT BETRIFFT DAS GANZE UNTERNEHMEN

Die verschiedenen Facetten eines modernen Innovationsmanagements, wie Sie sie in dieser Studie kennengelernt haben, müssen optimal zusammenspielen. Dann erreicht Ihr Unternehmen alle Innovationsziele, die Sie sich setzen. Innolytics® Innovation unterstützt Sie dabei. Unsere Software ist konsequent darauf ausgerichtet, das Innovationsmanagement Ihres Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Die Software dient dazu, nicht nur mehr, sondern vor allem bessere Ideen zu entwickeln, diese entschlossen voranzutreiben und zum Erfolg zu bringen. Und Ihr Unternehmen in die Lage zu versetzen, die Herausforderungen sich verändernder Märkte und der digitalen Transformation zu bewältigen.

Ich würde mich freuen, wenn unsere Studie und unsere Case Studys Sie inspirieren. Wenn Sie Fragen oder Anmerkungen haben, kontaktieren Sie mich gerne unter meyer@innolytics.de. Gerne zeigen wir Ihnen, wie Sie mit Innolytics® Innovation Ihr Unternehmen zum Innovation Leader machen können.

Herzlichst, Dr. Jens-Uwe Meyer

INNOLYTICS® INNOVATION

DAS TOOLKIT ERFOLGREICHER INNOVATOREN

Kundenbedürfnisse analysieren, geniale Ideen entwickeln und erfolgreich umsetzen – das ist erfolgreiches Innovationsmanagement.

Innolytics® Innovation ist das erste webbasierte Toolkit, das Sie dabei ganzheitlich unterstützt.

- » Erkennen und analysieren Sie versteckte Kundenbedürfnisse, Trends und Märkte von morgen
- » Binden Sie Mitarbeiter/-innen, Kunden/-innen und externe Experten/-innen in Ihren Innovationsprozess ein
- » Entwickeln Sie Ihre Innovationskultur und setzen Sie Innovationen schneller um

INNOLYTICS® INNOVATION – ENTWICKELT FÜR DAS INNOVATIONSMANAGEMENT DER ZUKUNFT

Innovationsaudit

Analysieren Sie die Rahmenbedingungen für Innovation in Ihrem Unternehmen. Identifizieren Sie interne Innovationsbarrieren, die der erfolgreichen Umsetzung im Weg stehen!

Trendscouting

Sammeln Sie Zukunfts- und Branchentrends auf einer zentralen Plattform. Diskutieren und bewerten Sie neue Trends gemeinsam mit Mitarbeiter/-innen und Experten/-innen!

Innovationsnetzwerke

Die Innolytics® Innovation Cloud folgt der Logik Sozialer Netzwerke. Nutzer können eigene Profile anlegen – mit Kompetenzprofilen und Erfahrungen. Stellen Sie Ihre Innovationsteams schneller zusammen!

Ideen- und Konzeptentwicklung

Definieren Sie Suchfelder, entwickeln Sie Ideen schnell und effizient. Vernetzen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen, etablieren Sie schnelle Feedback-Prozesse!

Customer Insights

Erkennen Sie Kundenbedürfnisse der Zukunft: Erstellen Sie mühelos Web-Fragebögen und interaktive Plattformen, mit denen Sie mehr von Ihren Kunden erfahren!



BÜCHER UND PUBLIKATIONEN VON INNOLYTICS®

GESCHÄFTSFÜHRER DR. JENS-UWE MEYER



Digitale Disruption

Die Digitalisierung verändert Märkte und Unternehmen in einer nie zuvor gekannten Geschwindigkeit. Im neuesten Buch von Dr. Jens-Uwe Meyer lernen Sie die Prinzipien digitaler Disruption kennen. Und Sie erfahren, wie Sie Ihr Unternehmen fit für die Märkte der Zukunft machen.



Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Der wissenschaftliche Hintergrund der Innolytics Innovation Cloud. In seiner wissenschaftlichen Arbeit zeigt Dr. Jens-Uwe Meyer anhand von mehr als 200 Studien auf, welche Faktoren für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen bestimmend sind - und wie das Top Management sie beeinflussen kann.



Radikale Innovation

Radikale Innovation stellt bahnbrechende Denkansätze vor. Ein Handbuch aus der Praxis, das anhand internationaler Fallstudien und der Erkenntnisse aus hunderten von Innovationsprojekten zeigt, wie Unternehmen durch radikal neue Wege zu Innovationsgewinnern werden.



Das Edison-Prinzip (2. Auflage)

Das Buch beschreibt die Denktechniken von Thomas Edison, dem bis heute erfolgreichsten Erfinder aller Zeiten. Es zeigt, wie Sie mithilfe dieser Denktechniken mühelos neue Ideen generieren können.



Harvard Business Manager

In mehreren wissenschaftlich fundierten Artikeln im Harvard Business Manager zeigt Dr. Jens-Uwe Meyer, wie Innovation schneller werden kann.

HBM Okt. 2010, HBM Aug. 2011