

PFI – Plattform für Innovationsmanagement

Gerald Steinwender | Rita Dummer | Dietfried Globocnik | Søren Salomo

Innovation Excellence in Österreich

Innovation Excellence in Österreich – 43 Erfolgsbeispiele führender innovativer Unternehmen

von

Gerald Steinwender

Rita Dummer

Dietfried Globocnik

Søren Salomo

PFI Plattform für
Innovationsmanagement

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.



Dieses Papier stammt
aus nachhaltig bewirt-
schafteten Wäldern und
kontrollierten Quellen.
www.pefc.at

greenprint*
carbon positive printed



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen
Umweltzeichens. gugler*print, Melk, UWZ-Nr. 609, www.gugler.at

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

© PFI - Plattform für Innovationsmanagement, Amstetten 2014

3300 Amstetten, Franz-Kollmann Straße 4, Tel. +43-7472-65510-14 1

www.pfi.or.at

Druck: Gugler GmbH

3390 Melk/Donau, Auf der Schön 2

Grafik: Teresa Neuhauser

1160 Wien, Rückertgasse 40/22



02

ERFOLGSFAKTOREN
DES
INNOVATIONSMANAGEMENTS

03

SUCCESS STORIES

04

DIE PFI –
PLATTFORM FÜR
INNOVATIONSMANAGEMENT

01

INNOVATION
&
INNOVATIONSMANAGEMENT

Inhalt

Vorwort des Vorstandes der PFI – Plattform für Innovationsmanagement	Seite	8
Vorwort von Univ.-Prof. Dr. Søren Salomo	Seite	10
Vorwort von Bundesminister Dr. Reinhold Mitterlehner	Seite	11
Über dieses Buch	Seite	12
Übersicht Success Stories	Seite	14
01 INNOVATION & INNOVATIONSMANAGEMENT	Seite	19
Das innovative Unternehmen		
– Vier Handlungsfelder zur Einführung eines Innovationsmanagementsystems	Seite	20
1.1. Die Bedeutung von Innovation und Innovationsmanagement	Seite	20
1.2. Handlungsfeld 1: Ein einheitliches Innovationsverständnis schaffen	Seite	22
1.3. Handlungsfeld 2: Innovationsfelder, Innovationsziele und Innovationsportfolio festlegen	Seite	28
1.4. Handlungsfeld 3: Innovationsprozesse und Innovationsorganisation definieren	Seite	32
1.5. Handlungsfeld 4: Innovationsmanagement in der Organisation verankern	Seite	37
02 ERFOLGSFAKTOREN DES INNOVATIONSMANAGEMENTS	Seite	41
Ergebnisse der Benchmarkstudie innovate! austria	Seite	42
2.1. Grundlagen und Methodik	Seite	42
2.2. Was machen die besten Unternehmen im Innovationsmanagement anders?	Seite	45
2.3. Weitere Erkenntnisse der Benchmarkstudie	Seite	52
2.4. Erfahrungsberichte zu innovate! austria	Seite	54
03 SUCCESS STORIES	Seite	63
04 DIE PFI – PLATTFORM FÜR INNOVATIONSMANAGEMENT	Seite	151



02

ERFOLGSFAKTOREN
DES
INNOVATIONSMANAGEMENTS

03

SUCCESS STORIES

04

DIE PFI –
PLATTFORM FÜR
INNOVATIONSMANAGEMENT

01

INNOVATION
&
INNOVATIONSMANAGEMENT

2. Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements – Ergebnisse der Benchmarkstudie innovate! austria.*

Rita Dummer, Dietfried Globocnik, Søren Salomo

Um den wirtschaftlichen Erfolg auf Basis von Innovation zu steigern, muss sich ein Unternehmen darüber im Klaren werden, welche Bereiche des Innovationsmanagements verbessert werden können. Ein Instrument zur Identifikation der wichtigsten Hebel ist Benchmarking, das einen systematischen Vergleich der eigenen Managementpraktiken und Erfolgsgrößen mit denen einer erfolgreichen Vergleichsgruppe ermöglicht. Dadurch erkennt das Unternehmen, wie gut es hinsichtlich der Innovationsleistung abschneidet und in welchen Bereichen des Innovationsmanagements noch Potenziale zur Professionalisierung bestehen. Eine mehrmalige Teilnahme am Benchmarking ermöglicht es zudem, die Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen zu überprüfen.

Die PFI – Plattform für Innovationsmanagement hat unter wissenschaftlicher Leitung von Univ.-Prof. Søren Salomo die Benchmarkstudie innovate! austria. initiiert, die hinsichtlich ihrer Analysetiefe und der Anzahl der untersuchten Unternehmen zu den größten Benchmarkstudien im Innovationsmanagement weltweit zählt. Damit verfügt die PFI über eine umfassende Datenbasis, die Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements aufzeigt. Die zentralen Erkenntnisse werden in diesem Buchbeitrag dargelegt. Hierzu werden zunächst das dem Benchmarking zugrundeliegende Modell und die Methodik erläutert. Anschließend werden die ermittelten Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements beschrieben. Ergänzend werden generelle Defizite im Innovationsmanagement und die Unterschiede zwischen KMUs und Großunternehmen aufgezeigt.

“innovate! austria. unterstützt Unternehmen bei ihren Anstrengungen für Innovationen. Innovationsleistung und Innovationsmanagement werden durch strukturiertes Assessment messbar. Unterschiedliche Perspektiven auf die Praxis des Innovationsmanagements im Unternehmen werden offengelegt. Relevante Handlungsfelder im Management von Innovationen werden durch Vergleich mit Best-Practice-Unternehmen sichtbar.“

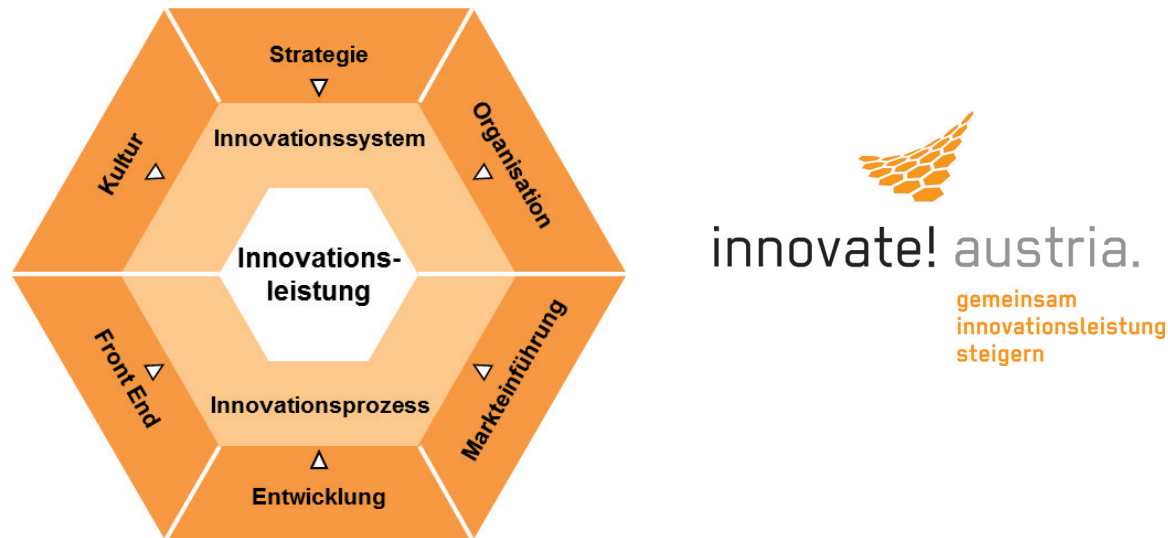
Die Entwicklung des Innovationsbenchmarkings innovate! austria. und die Veröffentlichung der Ergebnisse im Rahmen dieses Buches wurden durch das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BM-WFW) gefördert.

2.1. Grundlagen und Methodik

Die Grundlage für die systematische Analyse des Innovationsmanagements und das Benchmarking bildet das von der PFI entwickelte *Innovation Excellence Model*. Das Innovation Excellence Model bildet mit seinen drei Elementen Innovationsleistung, Innovationssystem und Innovationsprozess das betriebliche Innovationsmanagementsystem ab. Es ermöglicht, einen individuellen “Fingerabdruck” des Innovationsmanagementsystems jedes Unternehmens zu erfassen und diesen mit anderen Unternehmen zu vergleichen, um festzustellen, in welchen Merkmalen sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden.

* Teile dieses Buchbeitrages wurden dem Beitrag “Erfolgsfaktoren des strategischen Innovationsmanagements. Ergebnisse der Benchmarkstudie innovate! austria.” von Globocnik/Salomo in Granig et al. (Hrsg): Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen, Wiesbaden 2013, entnommen.

Abb. 14 *



Im Zentrum des Modells steht die *Innovationsleistung*, das heißt der wirtschaftliche Erfolg, den ein Unternehmen mit neuen Produkten oder Dienstleistungen und mit neuen Prozessen erzielt. Die Innovationsleistung wird anhand der Elemente Produkt- und Dienstleistungsinnovation, Prozessinnovation und Beitrag zum Unternehmenserfolg gemessen. Sie ist die Ergebnisgröße eines strukturierten Innovationsprozesses und innovationsfördernder Rahmenbedingungen.

Das *Innovationssystem* beschreibt die Ausprägung der Unternehmens- und Innovationsstrategie sowie die kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für innovative Aktivitäten in einem Unternehmen.

Der *Innovationsprozess* wird idealtypisch in drei Phasen gegliedert: Die frühe Phase (Front End), die Entwicklung und die Markteinführung. Das Front End umfasst alle Tätigkeiten von der Definition des Marktes, der Erhebung der Kundenbedürfnisse und der technologischen Früherkennung bis hin zur Ideenfindung und Konzeptentwicklung. Die Entwicklungsphase beschreibt die (technische) Entwicklung des Produktes, einer Dienstleistung oder eines Prozesses von den detaillierteren Konzepten über Prototypen bis zur fertigen Lösung. Die Markteinführung umfasst schließlich alle Aktivitäten, um neue Produkte oder Dienstleistungen den Kunden zugänglich zu machen bzw. um neue Prozesse im Unternehmen zu implementieren.

Die Innovationsleistung und der Reifegrad des Innovationsmanagementsystems werden im Innovationsbenchmarking innovate! austria. systematisch mittels 412 Fragen gemessen. Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass sie unabhängig von der Branche, dem fachlichen Hintergrund des Befragten und dem Reifegrad des Unternehmens beantwortet werden können. Idealerweise wird die Bewertung des Innovationsmanagementsystems in jedem Unternehmen von drei Führungskräften und drei Mitarbeitern aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und Funktionsbereichen durchgeführt. Dadurch wird eine möglichst objektive Selbstanalyse sichergestellt. Validität und Reliabilität der Messgrößen wurden mittels statistischer Verfahren überprüft.

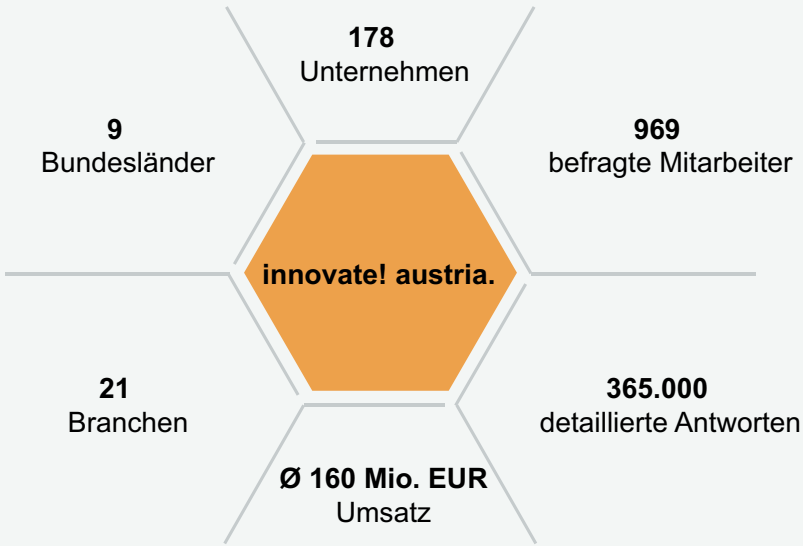
Die befragten Personen vergeben Werte von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu). Die einzelnen Bewertungen werden anschließend zu einem Unternehmenswert aggregiert. Um die Ergebnisse klarer darstellen zu können, werden die Werte der fünfstufigen Skala in einen Index von 0 (schlechteste Ausprägung) bis 100 (beste Ausprägung) überführt.

Zur Bestimmung des Benchmarkwertes, mit dem sich alle Unternehmen vergleichen können, werden zunächst die teilnehmenden Unternehmen nach ihrer Innovationsleistung gereiht. Die 10% der Unternehmen mit der höchsten Innovationsleistung, die hinsichtlich der Umsatzrentabilität auch über dem Branchendurchschnitt liegen, werden in die Benchmarkgruppe aufgenommen. Die Bestimmung der Gruppe der Nachzügler erfolgt nach dem gleichen Prinzip, mit dem Unterschied, dass sie hinsichtlich der Innovationsleistung die schlechtesten Werte haben und auch im Vergleich zum Branchendurchschnitt eine klar schlechtere Umsatzrentabilität erwirtschaften.

Teilnehmerstatistik zur Benchmarkstudie innovate! austria.

Zum Zeitpunkt des Erscheinens dieses Buches haben 178 Unternehmen aus 21 unterschiedlichen Branchen an der Benchmarkstudie innovate! austria. teilgenommen. Der Umsatzdurchschnitt liegt bei 160 Mio. Euro, wobei in etwa gleich viel KMUs und Großunternehmen teilgenommen haben. Insgesamt haben 969 Mitarbeiter und Führungskräfte in 365.000 detaillierten Antworten alle relevanten Aspekte des Innovationsmanagements bewertet.

Abb. 15*



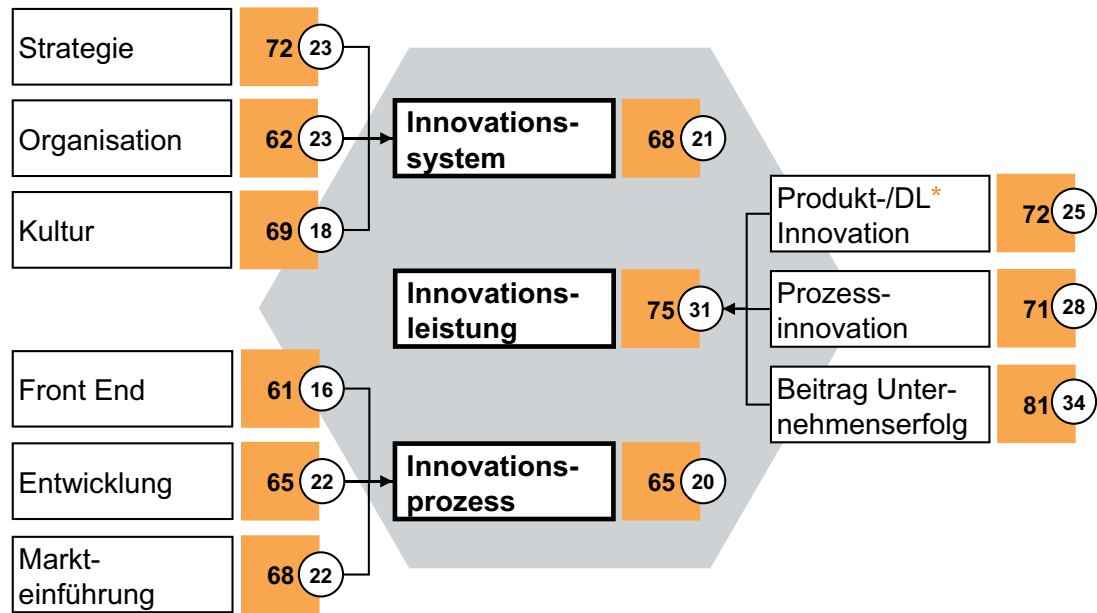
Ein Auszug der Unternehmen, die an der Benchmarkstudie innovate! austria. teilgenommen haben:

AHT – Aichelin – Akatech – Ammag – Andritz Energy & Environment – Bachmann – Berndorf Bäderbau – Bilfinger – bioenergy 2020+ – Blaha – Borealis – Contec – Doka – EAS Automatisierungstechnik – Fronius – Getzner – Haas – Kapsch – MABA – Magna – Metadynea Austria – Mondi – Novoferm – Pankl – Prefa – Tribotec – Verbund – voestalpine Krems – Voith Paper – Vöslauer – Welser Profile – Wienerberger – ZKW uvm.

2.2. Was machen die besten Unternehmen im Innovationsmanagement anders?

Abbildung 16 zeigt die Ergebnisse der Benchmarkunternehmen – der “Leading Companies” – (oranges Quadrat) und den Abstand der Nachzügler (weißer Kreis).

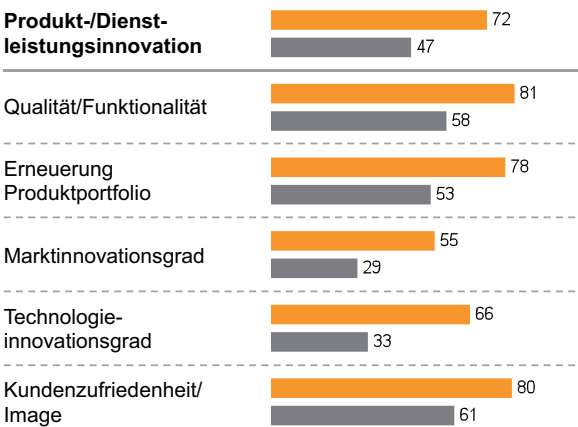
Abb. 16*



Die Benchmarkunternehmen erreichen in allen Bereichen des Innovationsmanagements wesentlich höhere Werte als die Nachzügler. Sie betreiben professionelleres Innovationsmanagement in den Dimensionen des Innovationsystems und sie haben einen erfolgreicherer Innovationsprozess. Als Konsequenz gelingt es den Benchmarkunternehmen mit großem Abstand besser, ihre Innovationsaktivitäten in kommerziellen Erfolg wie gesteigerten Umsatz oder höhere Profitabilität umzusetzen.

Unterschiede in der Innovationsleistung

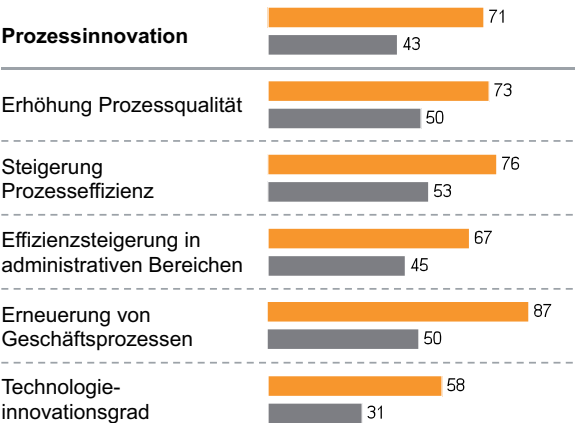
“Mit innovativen Aktivitäten schaffen Benchmarkunternehmen höhere Kundenzufriedenheit, höhere Qualität und neue Funktionalitäten.”



Benchmarkunternehmen übertreffen die Nachzügler vor allem darin, mit ihren Innovationsaktivitäten Produkte und Dienstleistungen mit höherer Qualität und neuen Funktionalitäten hervorzubringen und auch technologisch leistungsstärkere Lösungen zu generieren. Die innovativen Aktivitäten tragen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei und schaffen positive Imageeffekte. Die Altersstruktur ihres Produktportfolios im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern ist jünger als die Altersstruktur des Portfolios der Nachzügler. Innovationen sind die Basis für das Schaffen neuer Märkte und das Erobern neuer Kundengruppen.

“Benchmarkunternehmen innovieren ihre Prozesse regelmäßig – dadurch sind sie effizienter und effektiver.”

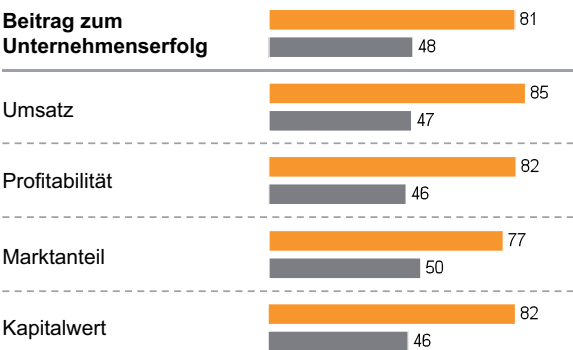
Benchmarkunternehmen gelingt es in höherem Maße, die Prozessqualität (z.B. Fehlerminimierung) und Prozesseffizienz durch Innovation zu erhöhen. Das umfasst auch die administrativen Abläufe und den Verwaltungsbereich. Sie überarbeiten ihre Geschäftsprozesse in kürzeren Zeitabständen. Neue Prozesse basieren in wesentlich stärkerem Ausmaß auf neuen Technologien, als das bei den Nachzüglern der Fall ist.



“Benchmarkunternehmen bringen Innovation auf die Straße und steigern damit ihren Unternehmenserfolg.”

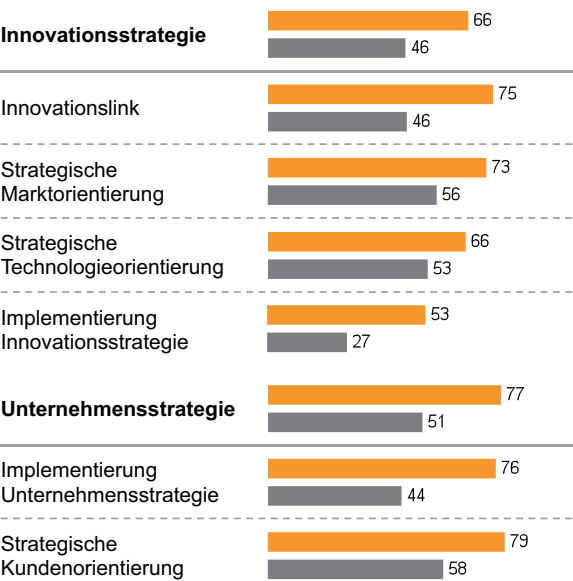
Im Vergleich zu den Nachzüglern gelingt es den Benchmarkunternehmen wesentlich besser, ihre Innovationsaktivitäten in kommerziellen Erfolg umzusetzen. Das spiegelt sich einerseits in höheren Marktanteilen, aber auch in höheren Beiträgen der innovativen Aktivitäten zur Umsatzentwicklung, Profitabilität und Kapitalwert des Unternehmens wider.

Benchmarkunternehmen entwickeln somit nicht nur innovativere Produkte und Prozesse, sie bringen ihre Innovationsleistung auch “auf die Straße” – mit anderen Worten, sie realisieren mit ihren Innovationen auch einen höheren wirtschaftlichen Erfolg. Das verdeutlichen auch die auf Basis von Sekundärdaten erhobenen Erfolgskennzahlen. Die Umsatzrentabilität der Benchmarkunternehmen liegt durchschnittlich um 5,0 Prozentpunkte über dem Branchendurchschnitt, während die Nachzügler mit -4,3 Prozentpunkten branchenunterdurchschnittlich abschneiden. Somit schaffen es Benchmarkunternehmen also nicht nur, mehr Innovation in Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu generieren, sondern diese auch ökonomisch erfolgreich zu verwerten.



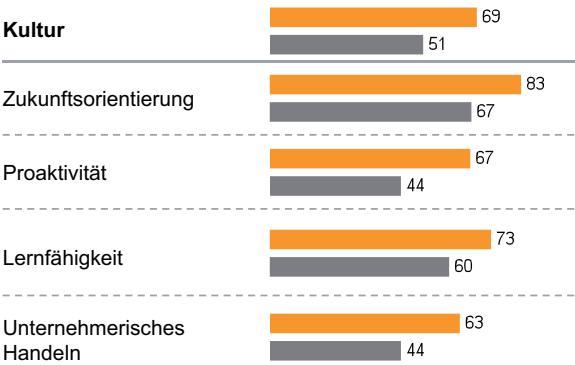
Erfolgsfaktoren im Innovationssystem

“Benchmarkunternehmen definieren und kommunizieren strategische Ziele, die auf die Steigerung des Kundennutzens ausgerichtet sind.”



Benchmarkunternehmen legen höheren Wert auf eine klar definierte Innovationsstrategie, die auf die Steigerung des Kundennutzens und die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb ausgerichtet ist. Auch die technologische Stoßrichtung wird dabei festgelegt. Zusätzlich verschriftlichen und kommunizieren Benchmarkunternehmen Strategien an ihre Mitarbeiter. Diese kennen, verstehen und stützen die Innovationsstrategie des Unternehmens, sodass diese ihre verhaltenssteuernde Wirkung entfalten kann. Dabei ist die Innovationsstrategie als essenzieller Bestandteil der Unternehmensstrategie auch in der obersten Unternehmensleitung verankert.

“Benchmarkunternehmen sind proaktiv auf der Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten, sie hinterfragen Bestehendes und fördern die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter.”



Die strategische Grundausrichtung von Benchmarkunternehmen kennzeichnet sich durch eine hohe Zukunftsorientierung und Proaktivität. Zukunftsorientierung bedeutet, dass strategische Schlüsselentscheidungen für einen langfristigen Planungshorizont getroffen werden. Das Unternehmen setzt sich mit zukünftigen Entwicklungen hinsichtlich der Kundenbedürfnisse und Technologien auseinander und richtet seine Innovationsschwerpunkte darauf aus.

Proaktive Unternehmen suchen intensiv nach neuen Möglichkeiten außerhalb des existierenden Kerngeschäfts. Sie entscheiden und handeln schnell, wenn sie Innovationspotenziale erkennen. Häufig verfolgen sie eine First-To-Market Markteintrittsstrategie, gleichzeitig eliminieren sie Produkte und Dienstleistungen am Ende des Lebenszyklus rascher.

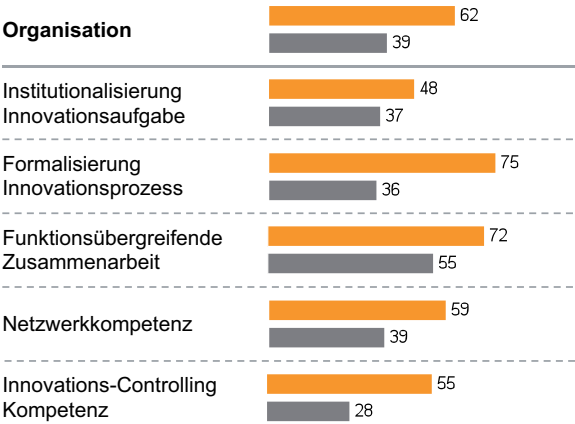
Hinsichtlich der Lernfähigkeit hinterfragen die Benchmarkunternehmen bestehende Produkte und Prozesse kritischer und führen regelmäßig Reviews durch. Außerdem verfügen sie über Mechanismen, um Wissen zu erfassen und im Unternehmen zu teilen.

Benchmarkunternehmen fördern das unternehmerische Handeln ihrer Mitarbeiter, indem sie ihnen Verantwortung übertragen, Ressourcen zur Verfügung stellen und ausreichend Freiraum für die Gestaltung von Innovationsaktivitäten geben.

“Benchmarkunternehmen schaffen formale Strukturen für Innovationsaktivitäten und setzen auf enge Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen.”

Innovationsaktivitäten finden bei Benchmarkunternehmen innerhalb klar festgelegter Organisationsstrukturen mit definierten Prozessphasen und Entscheidungspunkten statt. Die Verantwortungsbereiche für diese Aktivitäten sind ebenso eindeutig bestimmt. Innovationsprojekte werden regelmäßig und systematisch evaluiert.

Benchmarkunternehmen bestimmen Kontaktpersonen für die Pflege von externen Beziehungen und legen Wert auf die Teilnahme an Netzwerken.

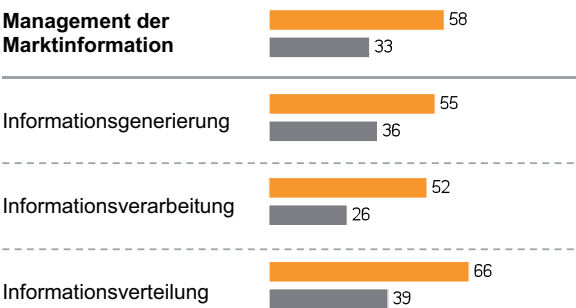


Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess

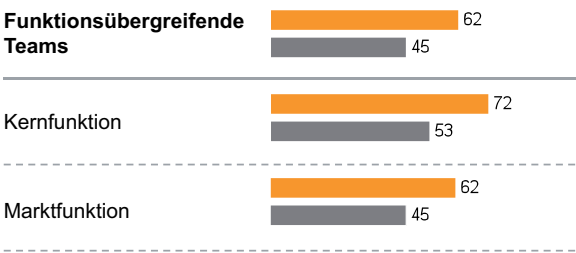
“Benchmarkunternehmen treffen Innovationsentscheidungen auf Basis von systematisch generierten Marktinformationen.

Wesentlich besser gelingt es den Benchmarkunternehmen, systematisch Informationen über bestehende und potenzielle Kunden und Märkte zu generieren und im Unternehmen zu verteilen. Damit schaffen sie ein unternehmensweit einheitliches Verständnis der aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse.

Der Abstand zu den Nachzüglern ist bei formalen Kommunikationskanälen wie Berichten, Newslettern und regelmäßigen Meetings besonders groß. Aber auch in informellen Gesprächen schaffen die Benchmarkunternehmen ein Bewusstsein bei den Mitarbeitern für Wünsche und Ideen von Kunden. Vorhandene Informationen werden systematisch analysiert und sind die Basis für Innovationsentscheidungen.



“Teams in Benchmarkunternehmen haben interdisziplinäre Kompetenz.”



Die Teammitglieder der Benchmarkunternehmen besitzen wesentlich mehr Fachwissen in den Kernbereichen Technologie, Marketing, Produktion und (Industrie)design, aber auch mehr Kompetenz im Verkauf und Vertrieb als die Teammitglieder der Nachzügler.

“Benchmarkunternehmen kooperieren mit den richtigen Partnern.”

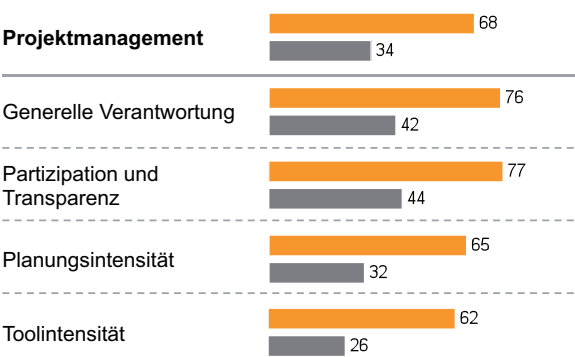


Um innovative Ergebnisse zu erzielen, kooperieren Benchmarkunternehmen intensiver mit unterschiedlichen externen Partnern. Von besonderer Bedeutung ist hier die Integration von Kunden, Lieferanten und öffentlichen Forschungseinrichtungen in den Innovationsprozess.

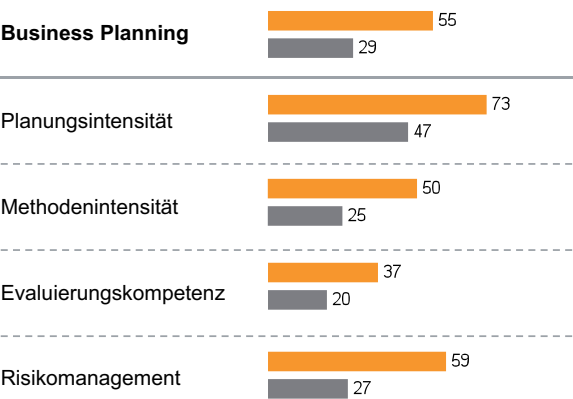
Kein genereller Erfolgsfaktor ist jedoch die Kooperation mit Wettbewerbern und komplementären Anbietern.

“Benchmarkunternehmen haben einen hohen Professionalitätsgrad im Projektmanagement.”

Ein besonders großer Unterschied zwischen Benchmarkunternehmen und den Nachzüglern ist das Management von Innovationsprojekten. Benchmarkunternehmen teilen die Verantwortung für Innovationsprojekte mit einem schriftlichen Projekt-auftrag eindeutig zu, sie setzen klare Ziele, schaffen Transparenz und treffen Entscheidungen auf Basis umfangreicher Informationen. Außerdem setzen sie vermehrt Projektmanagement-Software ein, mit der sie Projektstrukturpläne, Zielterminrechnungen und Ressourcenpläne erstellen. Projektleiter und Projektmitarbeiter werden entsprechend ausgebildet.



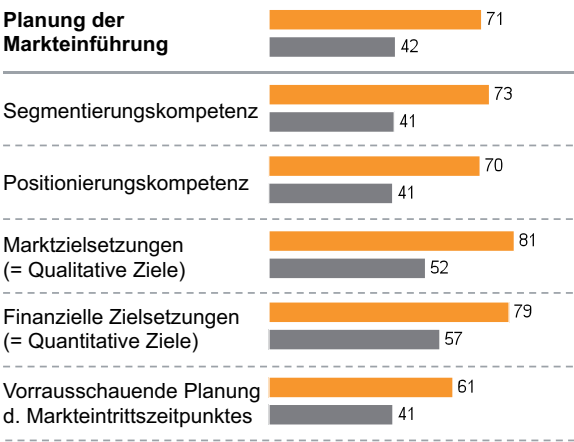
“Benchmarkunternehmen planen Entwicklungsprojekte intensiver und betreiben aktives Risikomanagement.”



Benchmarkunternehmen planen und evaluieren Innovationsprojekte wesentlich intensiver nach den Kriterien des Unternehmens und des Marktes als die Nachzügler. Ebenso identifizieren und evaluieren sie Risiken und deren Folgen regelmäßig und erstellen Notfallpläne für den Fall des Risikoereignisses.

“Benchmarkunternehmen legen mehr Bemühungen auf eine professionelle Markteinführung ihrer Produkte.”

Benchmarkunternehmen analysieren und evaluieren Marktsegmente genau und positionieren ihre Produkte oder Dienstleistungen entsprechend. Sie setzen sich klare finanzielle Ziele (z.B. hinsichtlich Umsatz, Rentabilität) sowie qualitative Ziele (z.B. hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Image).



“Benchmarkunternehmen machen Innovation zur Chefsache”



Sowohl die Benchmarkunternehmen als auch viele Nachzügler haben erkannt, dass Innovation von der Unternehmensleitung vorgelebt werden muss. Die Einbindung der Unternehmensleitung in Innovationsprojekte und die Unterstützung bei der Überwindung kritischer Barrieren durch das Management sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

2.3. Weitere Erkenntnisse der Benchmarkstudie

Neben den Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements zeigt die Benchmarkstudie innovate! austria. auch Bereiche auf, in denen selbst die innovativsten Unternehmen noch Entwicklungspotenzial aufweisen. Die Suche nach Unterschieden in Abhängigkeit der Unternehmensgröße ergab, dass sich kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) und Großunternehmen lediglich in wenigen formalen Managementaspekten voneinander unterscheiden und die Erfolgsfaktoren somit auf alle Unternehmen zutreffen.

Generelle Verbesserungspotenziale

Die Unternehmen der Benchmarkgruppe sind in allen Erfolgsfaktoren der Innovation deutlich besser als die Nachzügler. Es gibt jedoch Bereiche, in denen selbst viele der Unternehmen, die zu den Besten im Innovationsmanagement gehören, Entwicklungspotenzial aufweisen:

- > Im Bereich Strategie verfügen viele Benchmarkunternehmen über unklar definierte Innovationsstrategien und haben Probleme, diese an alle Mitarbeiter klar zu kommunizieren.
- > Hinsichtlich der Innovationskultur werden die Innovationsinitiativen der Mitarbeiter durch das Management nicht immer ausreichend gefördert.
- > In der Innovationsorganisation wird auch in vielen Benchmarkunternehmen keine eigene Position für Innovation (z.B. Innovationsmanager) geschaffen. Während dies als Ausdruck eines ganzheitlichen Innovationsmanagements verstanden werden kann – alle Mitarbeiter haben Verantwortung für Innovation – birgt es aber auch die Gefahr, dass Innovationsaktivitäten neben anderen Tätigkeitsfeldern erledigt werden müssen und im Zweifel das Tagesgeschäft Priorität hat, selbst wenn der Innovationsdruck besonders hoch ist.
- > Entwicklungsbedarf im Innovationsprozess besteht in der systematischen Erhebung und Analyse von Informationen über potenzielle Kunden, Märkte und Mitbewerber. Zuweilen wenden Unternehmen keine systematische Vorgehensweise an, um relevante Marktteilnehmer zu identifizieren. Zudem werden beim Erstellen von Business Cases Methoden wie beispielsweise die Sensitivitätsanalyse nur in geringem Ausmaß eingesetzt. Die Kooperationsintensität in der frühen Phase des Innovationsprozesses ist generell gering; ein Ergebnis, das vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von Open Innovation beachtenswert ist.

Unterschiede zwischen KMUs und Großunternehmen

Die Ergebnisse der KMUs und der Großunternehmen unterscheiden sich kaum voneinander. In beiden Gruppen gibt es Benchmarkunternehmen und Nachzügler. Größenbedingte Unterschiede wurden ausschließlich in folgenden Bereichen des Innovationsmanagements festgestellt:

- > Großunternehmen verfügen über einen höheren Formalisierungsgrad des Innovationsprozesses mit klar definierten Phasen und Entscheidungs routinen.
- > Während in Großunternehmen für Innovationsaktivitäten eigene Positionen geschaffen werden, werden diese Aufgaben in KMUs von einzelnen Mitarbeitern neben anderen Tätigkeitsfeldern erledigt.
- > Großunternehmen betreiben professionelleres Projektmanagement in allen Phasen des Innovationsprozesses. Projektaufträge werden an definierte Projektleiter vergeben, die Planungsintensität ist höher und bei der Umsetzung wird verstärkt auf Methoden und Software zurückgegriffen.

2.4. “In regelmäßigen Intervallen das Selbstbild schärfen” – Erfahrungsberichte zu innovate! austria.

Benchmarking ist nicht nur ein Tool zur Standortbestimmung, sondern kann als langfristiges, strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt werden. Wir haben Innovationsverantwortliche von Unternehmen, die zweimal oder öfters am Innovationsbenchmarking innovate! austria. teilgenommen haben, zu ihren Erfahrungen befragt und sie gebeten, ihren Erfahrungsschatz zu teilen.

Interview

Dr. Herwig Altena – Aichelin
Leiter Forschung und Entwicklung



Unternehmensbeschreibung: Aichelin ist ein Hersteller hochwertiger Anlagen und Systeme zur thermischen und thermochemischen Behandlung metallischer Bauteile. Der Schwerpunkt liegt in der Einsatzhärtung von Getriebeteilen für die Automobilindustrie, der verzugsarmen Härtung von Lagerringen sowie der Vergütung von Schrauben für die Befestigungsindustrie. Die Anlagentechnik wird dabei an die spezifischen Bedürfnisse und Behandlungsprozesse der Kunden angepasst.

Warum hat Aichelin mehr als einmal am Innovationsbenchmarking innovate! austria. teilgenommen?

Wir haben aus der ersten Teilnahme sehr viele Erkenntnisse gewonnen. Aufgrund der ersten Teilnahme am Benchmarking haben wir Änderungen hinsichtlich der Unternehmensstrategie und der Innovationskultur durchgeführt. Nun wollten wir wissen, wie sich diese Änderungen ausgewirkt und in den Ergebnissen niedergeschlagen haben.

Was waren die wichtigsten Ergebnisse aus dem Benchmarking?

Ein wesentliches Ergebnis war, dass wir keine explizite Innovationskultur und keine schriftlich festgehaltene Innovationsstrategie hatten.

In welchen Bereichen des Innovation Excellence Models gab es bei der wiederholten Teilnahme Verbesserungen? Wo gab es Verschlechterungen? Worauf sind diese Entwicklungen zurückzuführen?

Zwischen der ersten und der zweiten Teilnahme haben sich vor allem Aspekte der Kultur, Organisation und des Innovationsprozesses verbessert.

Die Verschlechterungen gab es in der Innovationsleistung. Der Grund lag aber außerhalb unseres Einflussbereichs: die zweite Teilnahme war 2009, kurz nach der Wirtschaftskrise. Vom radikalen wirtschaftlichen Abschwung betroffen war vor allem die Automobilbranche, für die wir Hauptlieferanten sind. Noch vor 2008 sind wir mit der Produktion kaum nachgekommen. 2009 sind wir in diese Entwicklung hineingerasselt und haben die Auswirkungen erst dann gespürt. Aus diesem Grund lag der Fokus in dieser Zeit nicht auf Innovation, sondern auf Schadensbegrenzung. Den Umsatz machten wir vorwiegend mit Ersatzteilen oder mit Servicearbeiten.



Welche Maßnahmen konnten Sie umsetzen?

Als erste Maßnahme haben wir eine Innovationsstrategie erarbeitet und schriftlich festgehalten. Wesentlich war es, hier das Commitment der Geschäftsleitung einzuholen. Die Elemente der Innovationsstrategie haben wir anschließend in die täglichen Abläufe eingebracht: Wir haben beispielsweise regelmäßige firmenübergreifende F&E Treffen in unserer Gruppe organisiert, um die Transparenz zu erhöhen und Informationen auszutauschen. Innovation muss auch intern vermarktet werden.

Beim Innovationsprozess haben wir die Zusammenarbeit zwischen Verkauf und After Sales intensiviert. After Sales wurde stärker in die F&E Sitzungen eingebunden. Außerdem wurde unser schon vorhandener Innovationsprozess stärker institutionalisiert. Wir entwickelten unterschiedliche Prozesse für unterschiedliche Innovationsarten. Eine wesentliche Neuerung war es, schon vor der Genehmigung zur Umsetzung eines Innovationsprojektes den Return of Investment abzuschätzen. Auch nach der Markteinführung überprüfen wir nun verstärkt, welchen Erfolg eine Innovation hat. Wir führen beispielsweise Befragungen im Rahmen von Kundenbesuchen des Vertriebs durch und überprüfen, ob sich das Produkt oder die Verbesserung in der Praxis bewährt.

Welche Maßnahmen konnten Sie nicht umsetzen? Aus welchem Grund nicht?

Die Maßnahmen haben im Großen und Ganzen alle gegriffen. Lediglich in der frühen Phase des Innovationsprozesses fehlt uns noch der geeignete Angriffspunkt, um die Kundenbedürfnisse zu erfassen; und zwar Bedürfnisse, die sich generalisieren lassen, die nicht nur für einen Kunden wichtig sind, sondern einen Wert für die generelle Entwicklung haben.

Gab es beim Benchmarking oder bei der Umsetzung der Maßnahmen kritische Momente?

Nicht alle haben von Anfang an verstanden, was der Sinn der gruppenweiten F&E Treffen ist. Die Einwände waren, dass die einzelnen Unternehmen unterschiedliche Produkte haben und dass die Synergien zu gering sind, um den Aufwand zu rechtfertigen. Der Nutzen hat die Kritiker aber überzeugt. Trotz unterschiedlicher Produkte ist die übergreifende Klammer eine gemeinsame Strategie und Kultur.

Wie hat sich das Innovationsmanagement in Ihrem Unternehmen durch die Teilnahme an innovate! austria verändert?

Die Bedeutung des Innovationsmanagements ist uns bewusster geworden. Immer noch geben aber wirtschaftliche Zwänge den Rahmen für innovative Aktivitäten vor. Oft werden Entwicklungsprojekte aus finanziellen Gründen nicht gestartet, obwohl das Personal dafür vorhanden wäre. Andererseits ist es bei guter Auftragslage schwierig, den Innovationsprojekten die notwendige Priorität einzuräumen.

Was ist der Nutzen einer mehrmaligen Teilnahme aus Ihrer Sicht?

Der Nutzen liegt im zeitlichen Vergleich der Ergebnisse des Benchmarkings und in der Möglichkeit zu überprüfen, wie sich die Veränderungsmaßnahmen auswirken. Damit kann man erkennen, was die Änderungen unter dem Strich gebracht haben.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die an innovate! austria teilnehmen wollen?

Wenn man die Teilnahme am Benchmarking ernst nimmt und Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen an der Analyse beteiligt, ist der Aufwand relativ hoch. Der Nutzen des zusätzlichen Wissens als Ergebnis der unterschiedlichen Sichtweisen ist aber ungleich höher.



Unternehmensbeschreibung: Doka zählt zu den weltweit führenden Unternehmen in der Entwicklung, Herstellung und im Vertrieb von Schalungstechnik für alle Bereiche am Bau. Mit mehr als 160 Vertriebs- und Logistikstandorten in über 70 Ländern verfügt die Doka Group über ein leistungsstarkes Vertriebsnetz und garantiert damit die rasche und professionelle Bereitstellung von Material und technischem Support. Die Doka Group ist ein Unternehmen der Umdasch Group und beschäftigt weltweit mehr als 6000 Mitarbeiter.

Warum hat Doka mehr als einmal am Innovationsbenchmarking innovate! austria. teilgenommen?

Innovate! austria. ist bis dato eine einzigartige, branchenübergreifende Vergleichsmöglichkeit im Bereich Innovationsmanagement. Eine mehrmalige Teilnahme bestätigt die Wirksamkeit der eingeleiteten Veränderungen und Verbesserungsmaßnahmen, welche aus dem breitgefächerten Innovation Excellence Model hervorgehen.

Was waren die wichtigsten Ergebnisse aus dem Benchmarking?

Wir erkannten, dass mit einer konsequenten, aber intuitiven Arbeit zwar ein gutes Ergebnis erzielbar ist, aber mit einer methodischen Herangehensweise noch sehr große Potenziale gehoben werden können.

Außerdem wurde uns das Potenzial einer klar und prägnant formulierten Innovationsstrategie bewusst, sowie die damit verbundenen Effekte einer Steigerung des Innovationsverständnisses in der Organisation und offenen Diskussionskultur in allen Bereichen.

Das für uns wichtigste Ergebnis war die notwendige Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg. Daraus ergab sich ein Organisationsprojekt zur Gestaltung des Front Ends des Innovationsprozesses mit einer starken Vernetzung des Product-Life-Cycle Managements sowie einer Prozess- und Vorgehensänderung im Rollout-Prozess gemeinsam mit der Marketingabteilung.

In welchen Bereichen des Innovation Excellence Models gab es bei der wiederholten Teilnahme Verbesserungen? Wo gab es Verschlechterungen? Worauf sind diese Entwicklungen zurückzuführen?

Bei mehrmaliger Teilnahme wurden überwiegend Verbesserungen in fast allen Teilbereichen festgestellt. Dies bestätigte die konsequente Bearbeitung der Themen aus den Best Practice Workshops. In manchen Fällen gab es auch Verschlechterungen, wobei sichtbar wurde, dass Prozesspartner, Ansprechpartner oder neue handelnde Personen im Prozess involviert waren, welche im Gesamtverständnis noch nicht entsprechend eingebunden waren. Damit konnten in der Folge Schwachstellen im Prozess behoben werden.

Welche Maßnahmen konnten Sie umsetzen?

Die wesentlichen Maßnahmen waren zwei Organisationsentwicklungsprojekte, speziell im Bereich des Front-

“

Ends. Eine Thematisierung von Product Design und Visual Product Language und eine Priorisierung des Wissensmanagements im gesamten Organisationsbereich.

Welche Maßnahmen konnten Sie nicht umsetzen? Aus welchem Grund nicht?

Alle Maßnahmen wurden umgesetzt.

Gab es beim Benchmarking oder bei der Umsetzung der Maßnahmen kritische Momente?

Unerwartete Reaktionen waren eindeutig unterschiedliches Prozessverständnis, fehlende Methodenkenntnis und deutliche Unterschiede in der Gestaltung einer prozessorientierten Organisationsform.

Wie hat sich das Verständnis von Innovation in Ihrem Unternehmen durch die Teilnahme an innovate! austria verändert?

Wir erkannten die strategische Bedeutung von Innovation und erlangten ein verbreitetes Verständnis von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bis hin zu Prozess- und Organisationsinnovationen sowie Geschäftsmodellinnovationen.

Was ist der Nutzen einer mehrmaligen Teilnahme aus Ihrer Sicht?

Wesentlich ist der Trend innerhalb des Unternehmens mit der Möglichkeit, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu vergleichen, erneut Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten und in Summe das Delta zur branchenübergreifenden Benchmarkgruppe zu prüfen. Dies ergibt einen großen Ansporn, in fast allen Bereichen des Innovation Excellence Models "best in class" zu bleiben bzw. zu werden.

Interview

DI. Dr. Wolfgang Kantner MSc. – Metadynea
Product Development and Lab Manager



Unternehmensbeschreibung: Metadynea Austria produziert hauptsächlich Bindemittel für Plattenwerkstoffe auf Holzbasis (Spanplatten, MDF, Sperrholz) und Harze für Dekorative Oberflächen. Im Juli 2013 wurde die Firma Metafrax JSC der neuer Eigentümer. Metafrax ist der größte Methanolproduzent in Russland. Metadynea Austria ist Teil des Metadynea Konzerns, der zwei weitere Produktionsstätten in Russland hat. Metadynea Austria hatte 2012 einen Umsatz von 144 Millionen Euro und beschäftigt derzeit etwa 120 Mitarbeiter.

”

Warum hat Metadynea mehr als einmal am Innovationsbenchmarking innovate! austria. teilgenommen?

Uns hat interessiert, ob und wie sich unser Unternehmen nach der ersten Teilnahme weiterentwickelt hat. Aufgrund einer Umstrukturierung im Unternehmen unterschied sich leider der Kreis der befragten Personen, denn sonst wäre der Vergleich der beiden Ergebnisse noch aussagekräftiger gewesen. Dennoch haben die Ergebnisse beider Teilnahmen auch heute Gültigkeit.

Was waren die wichtigsten Ergebnisse aus dem Benchmarking?

Der Bereich Produktinnovation wurde gut beurteilt, sogar mit einer Steigerung in allen Teilbereichen zwischen der ersten und der zweiten Teilnahme. Der daraus resultierende Beitrag zum Unternehmenserfolg ist dagegen interessanterweise gering geschätzt worden.

Beide Befragungen haben hinsichtlich des Innovationssystems klar Aufholbedarf signalisiert, was in Umbruchszeiten aber nicht verwunderlich ist. So hatten wir keine formulierte Innovationsstrategie. Zu viele Leute haben an zu vielen Enden gezogen, es herrschte Aktionismus. Später war dieses Thema nicht mehr im Fokus, weil die Firma für den Verkauf vorbereitet wurde.

Der Innovationsprozess wurde je nach Phase sehr unterschiedlich bewertet, wobei die ersten Schritte der Marktinformationen und die letzten der Markteinführung generell am besten beurteilt wurden.

In welchen Bereichen des Innovation Excellence Models gab es bei der wiederholten Teilnahme Verbesserungen? Wo gab es Verschlechterungen? Worauf sind diese Entwicklungen zurückzuführen?

Die generell kritischere Bewertung der teilnehmenden Personen im zweiten Assessment machte es schwierig, Verbesserungen zu identifizieren. Nur im Bereich der Produktinnovation wurde eine klare Steigerung der Leistung festgestellt. Das liegt auch daran, dass wir immer wieder innovative Produkte auf den Markt gebracht haben. Produktinnovation ist das sichtbarste Zeichen für die Bedeutung des Innovationsmanagements für die Führungskräfte. Wenn sich in den Strukturen etwas ändert, ist das weniger sichtbar.

Welche Maßnahmen konnten Sie umsetzen?

Durch eine intensive Beschäftigung mit den Kundenbedürfnissen und die Konzentration auf gemeinsam als erfolgsversprechend beurteilte Projekte konnten wir unsere Innovationsleistung steigern. Ein Learning war es, nicht alles für alle machen zu wollen, sondern stärker zu selektieren. So haben wir gemeinsam mit Kunden Projekte beurteilt und entschieden, ob wir das jeweilige Projekt weiterverfolgen. Generell haben wir weniger aus unserer internen Sichtweise entschieden, sondern vermehrt in Abstimmung mit dem Außendienst und den technischen Verantwortlichen bei den Kunden.

Wir haben festgestellt, dass nach der zweiten Teilnahme mehr Maßnahmen umgesetzt wurden. Ich denke, es liegt daran, dass mehr Führungskräfte beim Benchmarking involviert waren. Das zeigt: Innovation muss von den Führungskräften getragen werden – man muss die Unterstützung von oben haben, damit man etwas bewegen kann.



Welche Maßnahmen konnten Sie nicht umsetzen? Aus welchem Grund nicht?

Aufgrund der Umstrukturierungen und des nachfolgenden Verkaufes des Unternehmens war es nicht mehr möglich, eine Innovationskultur aufzubauen. Indirekt hat dieser Faktor aber doch gewirkt: Durch die Befragung und den nachfolgenden Assessment Workshop haben sich mehrere Führungskräfte intensiv mit dem Thema Innovation auseinandergesetzt, was zu einem Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen in diesem Bereich geführt hat. Dieses Wissen ist in die Positionierung bei den Verkaufsverhandlungen eingeflossen. Schlussendlich waren die Faktoren Technologie und Innovation ausschlaggebend für die Kaufentscheidung unseres jetzigen Eigentümers.

Gab es beim Benchmarking oder bei der Umsetzung der Maßnahmen kritische Momente?

Es gab leider kaum kritische Momente, denn die strukturellen Änderungen aufgrund des Eigentümerwechsels haben nicht zugelassen, dass das Innovationsmanagement in den Fokus gerückt werden konnte.

Leider?

Kritische Momente sehe ich positiv, denn wenn Herausforderungen auftreten, schlägt das mehr Wellen im Management und das Thema Innovation bekommt mehr Aufmerksamkeit.

Wie hat sich das Verständnis von Innovation in Ihrem Unternehmen durch die Teilnahme an innovate! austria. verändert?

Ohne die strukturellen Änderungen aufgrund des Eigentümerwechsels hätte sich das Verständnis für die Bedeutung von Innovation sicher stark verbessert. Schon allein wegen der Tatsache, dass bei der zweiten Befragung deutlich mehr Manager aus den oberen Hierarchieebenen teilgenommen haben.

Was ist der Nutzen einer mehrmaligen Teilnahme aus Ihrer Sicht?

Durch den Zeitaspekt erhalten Unternehmen eine vielschichtigere Sichtweise.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die an innovate! austria. teilnehmen wollen?

Unternehmen müssen sich gut überlegen, welche Personen an der Befragung teilnehmen sollen. Wichtig ist eine Mischung von Technikern, Produktmanagern und Führungskräften, um eine breite Sichtweise zu erhalten. Essenziell ist die Teilnahme von Führungskräften, weil diese Veränderungen besser mittragen können, wenn sie in den Prozess des Benchmarkings involviert sind. Und die Rückendeckung durch das Management ist bei der Umsetzung der Ergebnisse entscheidend.



Unternehmensbeschreibung: Welser Profile ist der führende Hersteller von Spezialprofilen, Spezialprofilrohren und kompletten Profilsystemen aus Stahl, Edelstahl und Nichteisenmetallen. Bis zu fünf neue Lösungen verlassen die Welser Werke durchschnittlich pro Tag und leisten u.a. in der Automobil- und Transportindustrie, der Haus- und Industrietechnik, der Agrar- oder Umwelttechnik oder der Bauindustrie ihre Dienste. Mehr als 1.800 Mitarbeiter in den Produktionsstätten Ybbsitz (A), Gresten (A) und Bönen (D) sowie in zwölf internationalen Verkaufsniederlassungen arbeiten mit dem Ziel, den Kunden rund um den Globus die optimale Lösung für ihren Anwendungszweck zu liefern.

Warum hat Welser Profile mehr als einmal am Innovationsbenchmarking innovate! austria. teilgenommen?

Die Beweggründe für eine mehrmalige Teilnahme waren die Sicherung der Kontinuität, die Kontrolle der umgesetzten Maßnahmen und die interne Dokumentation.

Dabei war uns nicht nur der Vergleich mit den anderen Unternehmen wichtig, sondern auch die kritische Auseinandersetzung mit den Fragen, die für sich schon ein Benchmark sind, an dem man sich orientieren kann. Allein die Beschäftigung mit den Fragen hat dazu geführt, dass wir neue Ideen hatten. Wir bekamen ein Bewusstsein dafür, dass wir bestimmte Dinge ändern müssen, um innovativer zu werden, und uns wurde klar, wo wir die Schrauben dafür drehen müssen. Der Assessment Report und der Assessment Workshop dienten eher als komprimierte Zusammenfassung der im Analyseprozess erarbeiteten Erkenntnisse.

Was waren die wichtigsten Ergebnisse aus dem Benchmarking?

Vor der ersten Teilnahme hatten wir keine formulierte Innovationsstrategie. Im Bereich Organisation waren wir schon gut entwickelt, allerdings hatte das Tagesgeschäft klare Priorität und es gab keine regelmäßige Abstimmung der innovativen Aktivitäten mit der Geschäftsführung.

Ausbaufähig waren die Aktivitäten in der frühen Phase des Innovationsprozesses. Zwar hatten die Vertriebsmitarbeiter engen Kontakt zu den Kunden und tauschten sich mit diesen auch hinsichtlich neuer Entwicklungen aus. Allerdings ergaben sich dadurch nur kurzfristig umsetzbare Innovationspotenziale. Für signifikante Änderungen und langfristig umsetzbare Innovationen fehlte uns der Zugang.

Welche Maßnahmen konnten Sie umsetzen?

Als erste Maßnahme haben wir ein vierteljährliches Innovationsmeeting mit der Geschäftsführung eingeführt. Es dient dazu, die Geschäftsführung über innovative Aktivitäten zu informieren, Innovationsentscheidungen zu treffen und einen Schulterschluss zu erreichen.

Neue Ideen können hier ebenfalls entstehen. Der Vertrieb ist bei diesen Innovationsmeetings natürlich dabei: Die Geschäftsführung nutzt den Austausch, um zu prüfen, ob das Unternehmen marktseitig am richtigen Kurs



ist, das heißt, ob noch die richtigen Kundenbedürfnisse angesprochen werden oder sich die Marktbedingungen verändert haben. In dieser Hinsicht ist das Innovationsmeeting auch ein Controlling-Instrument. Die Mitarbeiter bekommen durch das Meeting wiederum direktes Feedback. Wenn ein Entwickler weiß, dass die gesamte Geschäftsführung hinter seinem Projekt steht, ist er zusätzlich motiviert.

Außerdem haben wir unsere Unternehmensstrategie überarbeitet. Aus der alten Strategie ließen sich keine Handlungsrichtlinien für Innovationsschwerpunkte ableiten.

Eine weitere Maßnahme war die größere Öffnung unseres Unternehmens. Vor allem im F&E Bereich ist "Open Innovation" nun ein wichtiger Bestandteil in den Projekten. Wir nutzen verstärkt Netzwerke und arbeiten mit Kunden im Rahmen einer Entwicklungskooperationspartnerschaft schon in der Konzeptphase der Produktentwicklung zusammen.

Welche Maßnahmen konnten Sie nicht umsetzen? Aus welchem Grund nicht?

Es gab einzelne Empfehlungen aus dem Assessment Report oder dem Assessment Workshop, die in der Theorie zwar vernünftig klangen, die wir aber nach einer eingehenden Prüfung für uns nicht passend befunden und daher nicht umgesetzt haben. Beispielsweise sind wir bei unserer im Wesentlichen nach Regionen orientierten Vertriebsstruktur geblieben und haben die empfohlene Markt- bzw. Produktsegmentierung nur in sehr speziellen Kundenbranchen wie Automobil oder Solarenergie eingeführt. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen brachte uns aber weiter, da wir so zu einem gut durchdachten Ergebnis gekommen sind.

Gab es beim Benchmarking oder bei der Umsetzung der Maßnahmen kritische Momente?

Nein. Die Geschäftsführung stand hinter dem Projekt und die Erfahrungen während des gesamten Prozesses bestätigten uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Wie hat sich das Verständnis von Innovation in Ihrem Unternehmen durch die Teilnahme an innovate! austria verändert?

Es ist uns klar geworden, dass ein gemeinsames Verständnis für Innovation wesentlich ist und dass jeder Mitarbeiter einen Beitrag zu einem innovativen Unternehmen leisten kann. Folglich gibt es heute eine breitere Auseinandersetzung mit Elementen des Innovationsmanagements wie z.B. der Innovationskultur oder dem sogenannten Front End im Innovationsprozess.

Was ist der Nutzen einer mehrmaligen Teilnahme aus Ihrer Sicht?

In der ständigen Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation ist es hilfreich, in regelmäßigen Intervallen das Selbstbild zu schärfen und mit dem Fremdbild abzugleichen, um den eigenen Standort zu bestimmen. Das Unternehmen bekommt eine nachvollziehbare Dokumentation seiner Entwicklung im Innovationsbereich. Das hilft bei der internen Kommunikation, denn das Innovationsmanagement muss laufend vermarktet werden.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die an innovate! austria teilnehmen wollen?

Ich ermutige sie diesen Schritt zu tun. Wenn das Bewusstsein in einem Unternehmen vorhanden ist, dass Innovation und Innovationsmanagement Fundamente in der Strategie sind, dann ist Benchmark ein wertvolles Werkzeug, um die Kontinuität der ständigen Verbesserung und Erneuerung sicherzustellen.