

innovate! sprint

Die nächste Generation des erfolgreichen Benchmarking:
Steigern Sie Ihre Innovationsleistung und lernen Sie
von Best Practices der Innovation Leader

Dipl.-Ing. Gerald Steinwender, Vorstand PFI - Plattform für Innovation



Innovationsverständnis schaffen ist der größte Hebel auf dem Weg zu einer innovativen Organisation

Die PFI hat mit dem Innovationsbenchmarking innovate! new eine neue Dimension erreicht:
Neueste Themen – Modular – International.

Unabhängig vom Reifegrad, vom Beginner bis zum Top Performer, erhalten Unternehmen eine Standortbestimmung und für ihre Führungskräfte und MitarbeiterInnen eine Bewusstseinsbildung zum Innovationsmanagement.

Nur Unternehmen, die ihre Innovationsleistung regelmäßig mit den Besten messen und gezielt ihre Innovationsfähigkeit verbessern, werden den Herausforderungen einer globalen Welt – wie zB der digitalen Transformation – erfolgreich begegnen können.

Innovationsmanagement muss zum ständigen Top Thema in den Unternehmen werden. Nur damit können wir unsere Unternehmen zu Innovation Leader weiter entwickeln, um im Wettbewerb zu bestehen.

Univ.-Prof. Søren Salomo, Universitätsprofessor Technische Universität Berlin



<https://startinnovating.org/>

Innovationsmanagement systematisch angehen

Digitalisierung, neue Materialien und neue Produktionsverfahren auf der einen Seite und gesteigener Wettbewerbsdruck sowie anspruchsvollere Kunden auf der anderen Seite verengen den Handlungsspielraum von etablierten Unternehmen. Neue Wettbewerber, die etablierte Geschäftsfelder mit neuen Geschäftsmodellen angreifen, erhöhen den Erfolgsdruck zusätzlich. Laufende und substantielle Erneuerung ist damit kein "nice to have", sondern bereits entscheidend für den kurzfristigen Erfolg. innovate! new liefert eine geeignete Basis, um sich dieser Managementaufgabe zu stellen:

- > Gemeinsames Verständnis und Sprache zu Innovationen im Unternehmen etablieren
- > Kritische "Lücken" im Innovationsmanagement identifizieren
- > Fähigkeit neue Themen – wie zB Serviceinnovationen – rasch umzusetzen
- > Veränderungspotential im Unternehmen umsetzen



Univ.-Prof. Søren Salomo

Fachgebiet Technologie- und Innovationsmanagement, Institut für Technologie und Management
Technische Universität Berlin

Ing. Franz Mayr, Head of Innovation Management & R&D Project Management Magna Steyr



Die Aufgabe des Innovations-Managements von Magna Steyr liegt in der Generierung von Ideen und deren Umsetzung entsprechend der Unternehmensstrategie und -ziele. Zugleich möchten wir unsere MitarbeiterInnen dazu motivieren, Ihre Ideen einzureichen. Ein Hauptaugenmerk liegt auf der erfolgreichen Umsetzung vielversprechender Ideen, um daraus Innovationen entstehen zu lassen.

innovate! new bietet eine sehr detaillierte Analyse zu aktuellen Themen, wie Innovation Networks, Business Model Innovation, Big Data Readiness und mehr und ermöglicht dadurch eine Betrachtung, wie wir uns in diesen Bereichen aufgestellt haben und wo wir im Vergleich zu anderen Unternehmen stehen. Aus diesen Analysen erwarten wir uns eine weitere Steigerung unserer Innovationskraft sowie den notwendigen Feinschliff für die Innovationsthemen der Zukunft.



Ing. Franz Mayr

Head of Innovation Management & R&D Project Management, Magna Steyr

Das Innovation Excellence Model ist die Basis für die systematische Analyse und das Benchmarking des Innovationsmanagements

Innovation Excellence Model

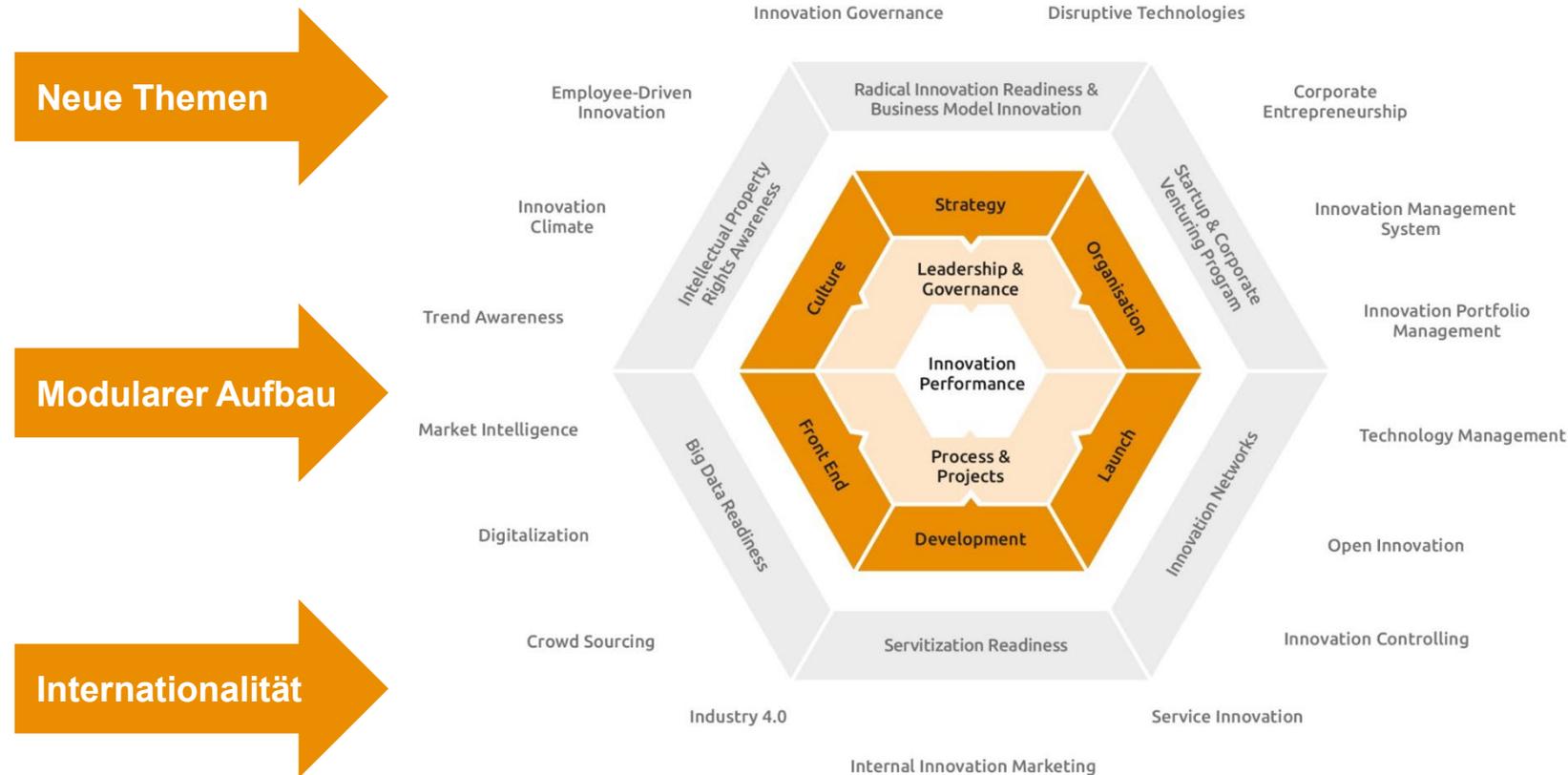


Definition

- > Die **Innovation Performance** ist der wirtschaftliche Erfolg, den ein Unternehmen mit neuen Produkten oder Dienstleistungen, mit neuen Prozessen oder neuen Geschäftsmodellen erzielt.
- > Die innovationsfördernden Rahmenbedingungen **Leadership & Governance** umfassen die Bereiche **Culture, Strategy** und **Organisation**.
- > **Process & Projects** beschreibt das strukturierte Prozesssystem und gliedert sich in drei idealtypische Phasen: **Front End, Development** und **Launch**.

innovate! new bildet sowohl die Grundlagen als auch brandneue Themen des Innovationsmanagements ab

Themen & Module



Basierend auf innovate! austria – in Übereinstimmung mit dem Standard CEN/TS 16555

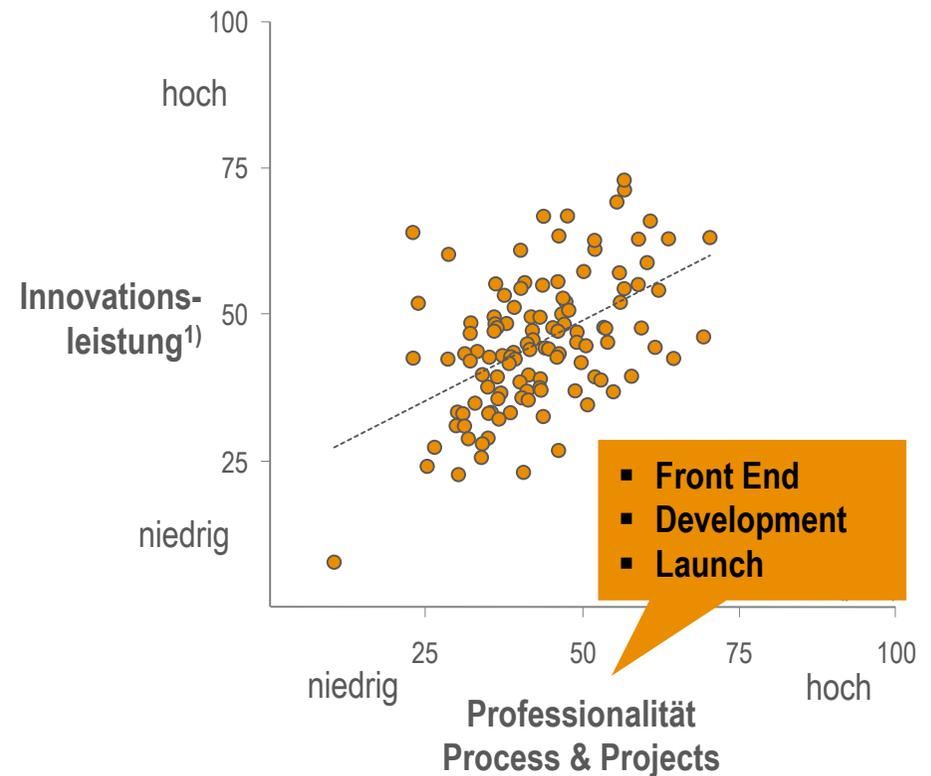
Bewusste Gestaltung der Prozessaktivitäten und des organisationalen Umfelds führen zu mehr Innovativität und wirtschaftlichem Erfolg

Einfluss der Professionalität des Innovationsmanagements auf die Innovationsleistung

Erfolgsfaktor Leadership & Governance



Erfolgsfaktor Process & Projects

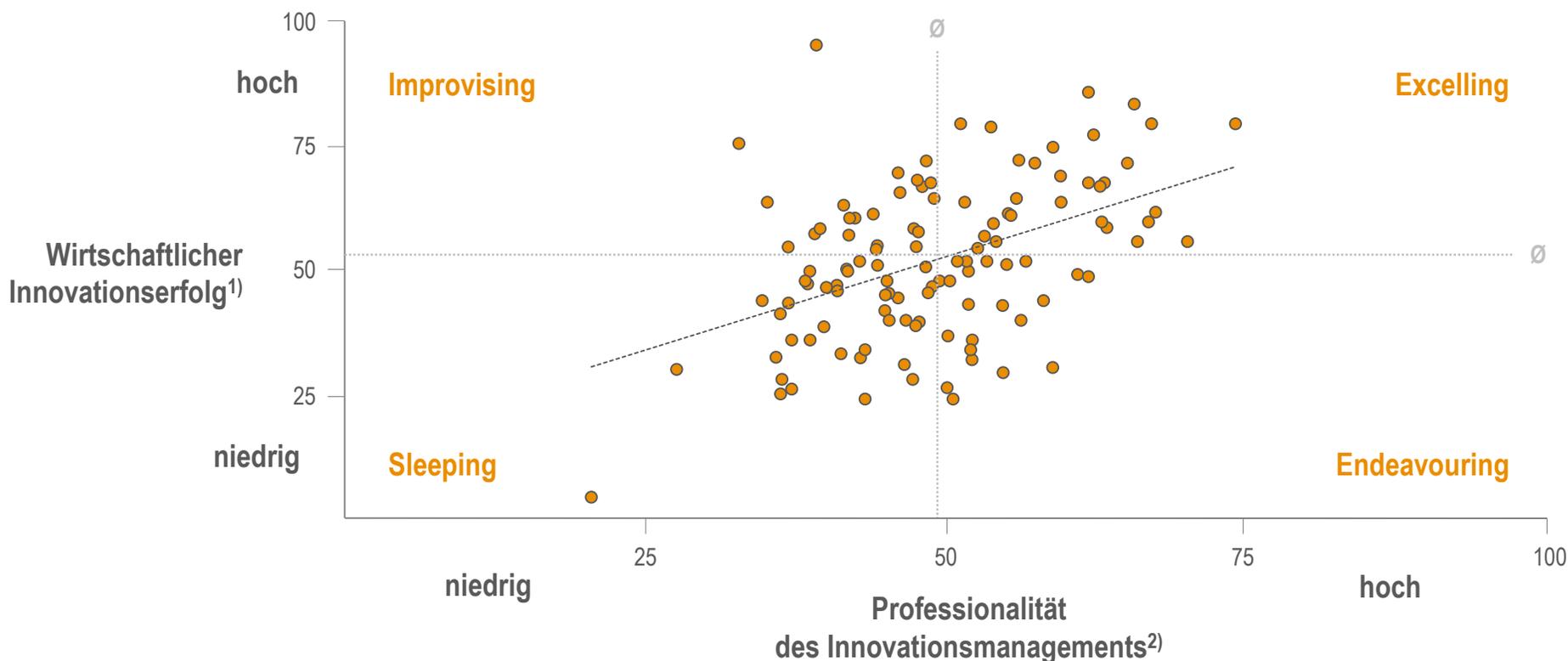


1) Innovationsleistung gemessen als hervorgebrachte Produkt/Dienstleistungs- und Prozessinnovationen sowie wirtschaftlicher Erfolg (Marktanteil, Umsatz, Profitabilität)



Positiver Zusammenhang zwischen professionellem Innovationsmanagement und wirtschaftlichem Erfolg – Professionalität zahlt sich aus

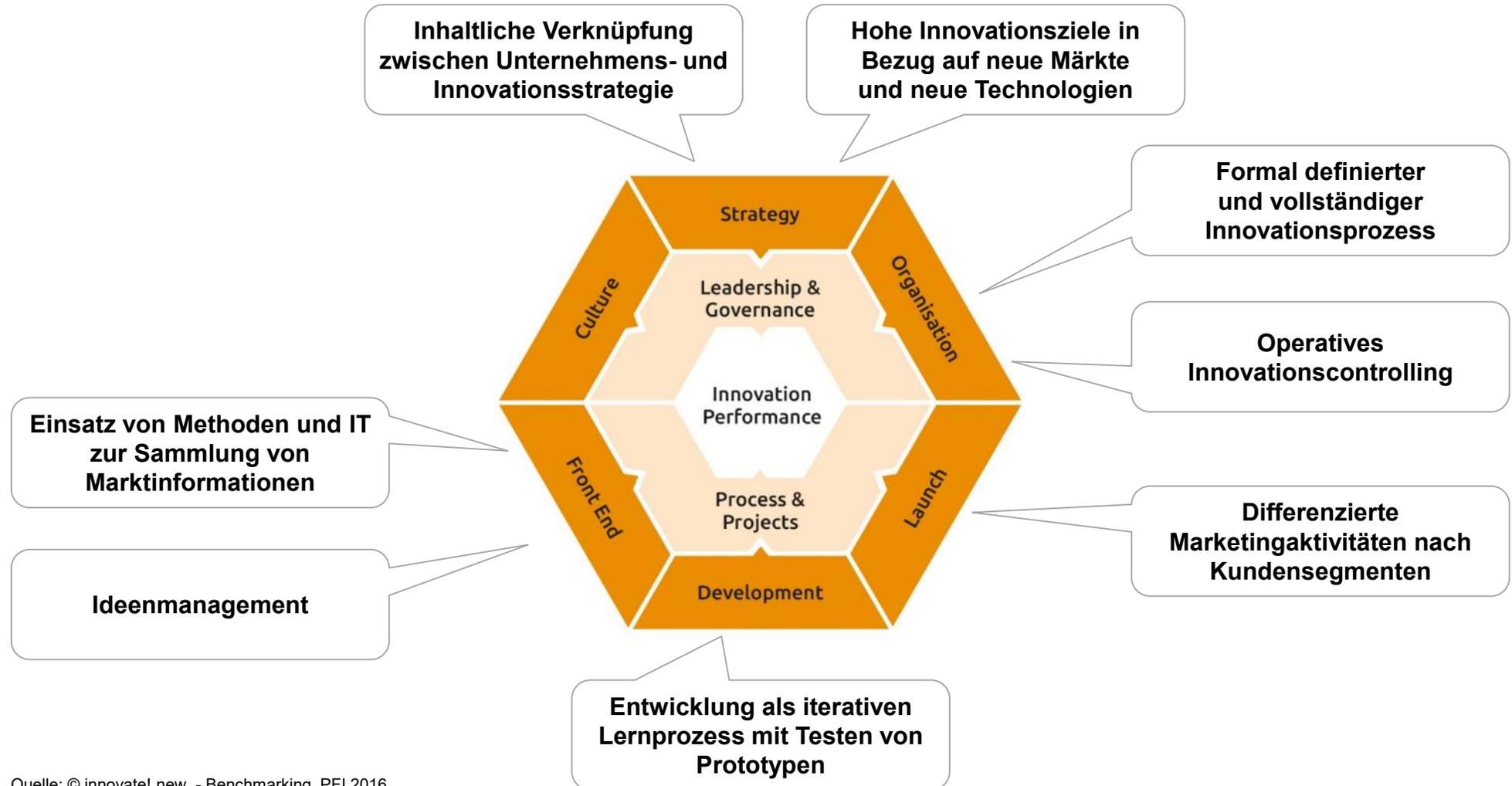
Einfluss der Professionalität des Innovationsmanagements auf den wirtschaftlichen Innovationserfolg



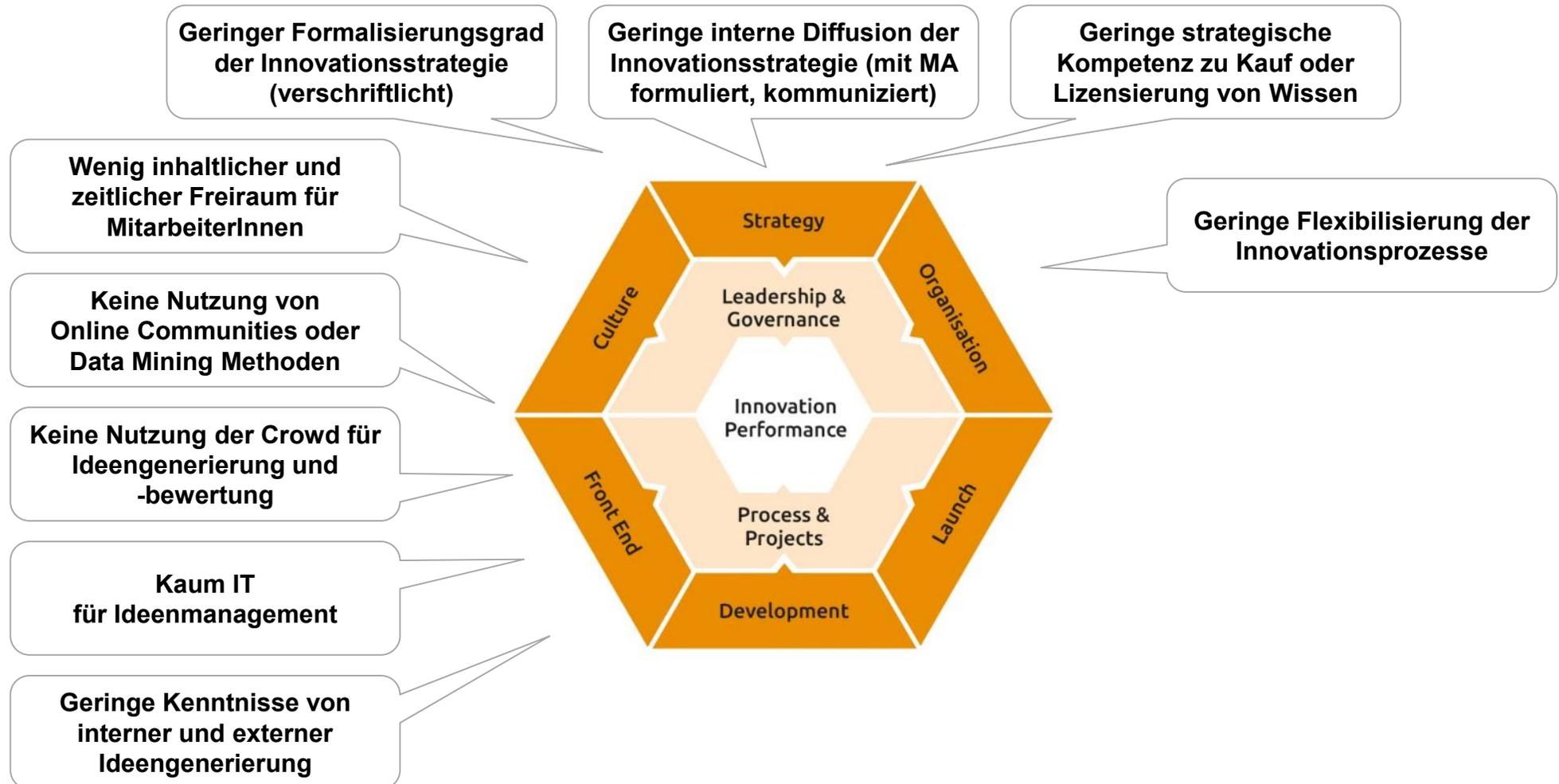
1) Wirtschaftlicher Innovationserfolg gemessen als Beitrag der Innovationsaktivitäten zum Unternehmenserfolg (letzte 3 Jahre auf Marktanteil, Umsatz, Profitabilität)

2) Aggregierter Wert aller Konstrukte des Innovation Excellence Models

Benchmark-Unternehmen haben ambitioniertere strategische Ziele, klarere Prozesse, klareres Marktverständnis und bessere Markteinführung



Generelle Defizite aller Teilnehmer von innovate! new – Front End bietet besonders viele Verbesserungspotentiale



1100 Teilnehmer aus ~ 125 Geschäftseinheiten haben im Rahmen von innovate! new ihr Innovationsmanagement bewertet

innovate! new – Snapshot 2018



Auswahl teilnehmender Unternehmen an der Erstinitiative von innovate! new

innovate! new – Snapshot 2018



innovate! sprint

Day 1



Key Note

Was ist Innovation?

innovate! assessment

Soll/Ist-Vergleich mit Benchmark

Day 2



innovate! workshop

Stärken und Potenziale analysieren
Handlungsmaßnahmen definieren

Ende

13:00

14:00

19:00

9:00

13:00

Overnight innovate! report

Auswertung Ihrer Daten und
Erstellung Ihres innovate! reports

Fünf Gründe für die Teilnahme an innovate! new

Ihr Nutzen

1 Wo stehen Sie?

Systematische Erfassung der Innovationsleistung
Ihres Unternehmens

2 Wo könnten Sie sein?

Genauere Identifikation von **Verbesserungspotenzialen** im Innovationsmanagement gemeinsam **mit ExpertInnen** in Ihrem Unternehmen

3 Wo wollen Sie sein?

Ableitung konkreter Handlungsmaßnahmen zur Verbesserung der Innovationsleistung Ihres Unternehmens

4 Wie machen es die Besten?

Steigerung Ihrer Kompetenz durch Lernen von "Best Practices" und **Training** in modernen Innovationsmethoden

5 Was machen Sie konkret?

Individuelles Projekt im Unternehmen zur Steigerung der Innovationsleistung

innovate! new besteht aus einem Fragenkatalog-System, das sich aus unterschiedlichen Teilen zusammensetzt

Modularer Aufbau – innovate! assessment



- **355 Fragen**
- Auszufüllen von **6 Personen** mit Bezug zum Innovationsmanagement aus unterschiedlichen Hierarchien und Funktionsbereichen
- **117 Fragen**
- Auszufüllen von **1 Führungskraft**
- Je zwischen **50 und 90 Fragen**
- In Kombination mit Basisteil **fakultativ** **zuwählbar**.
- Auszufüllen von **2-6 Personen** mit Erfahrungswissen/Kompetenz zum Thema
- "Peer-Vergleich"

¹⁾ Peer-Vergleich = Vergleich mit Unternehmen, die jeweiliges Modul ausgefüllt haben.

innovate! new erfasst Ihre Innovationsleistung durch eine Standortbestimmung systematisch

Zusammenstellung aus allen Themenfeldern

	trifft gar nicht zu			trifft voll und ganz zu			keine Antwort
In unserer Branche kommt es häufig zu technologischen Durchbrüchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben klar definiert, was bei uns eine Innovation und was Tagesgeschäft ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter entscheiden selbst, auf welche Weise sie ihre Innovationsaktivitäten umsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler werden offen kommuniziert und diskutiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Unternehmen gibt es einen formalen Innovationsprozess, zB eine standardisierte Anzahl an Phasen und Go/No-Go-Entscheidungen, der alle Innovationsaktivitäten vom Einbringen einer Idee bis zur Markteinführung folgen müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Sammeln von Informationen bei Marktteilnehmern legen wir Wert auf gemeinsames Lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Management von Innovationsprojekten werden durchgängig Projektmanagement-Tools eingesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir versuchen stets die Reaktion der Mitbewerber auf unsere Innovationen abzuschätzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spezifische Anreizsysteme motivieren Mitarbeiter, externe Kontakte zu pflegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir schulen gezielt Soft Skills, um die notwendige Dienstleistungsorientierung zu sichern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für hochgradig neue Innovationsaktivitäten verwenden wir andere Bewertungskriterien als für Weiterentwicklungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter, die für Beteiligungen an externen Start-ups und Spin-offs verantwortlich sind, verfügen über die spezifische Qualifikation für die damit verbundenen Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt starke Anreize für Mitarbeiter, unsere Erfindungen schützen zu lassen, zB durch Patentprämien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben eine klare Zielsetzung hinsichtlich der Nutzung von Big Data.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

innovate! new erfasst Ihre Innovationsleistung durch eine Standortbestimmung systematisch

Auszug aus dem Fragenkatalog "Kultur"

innovate! new

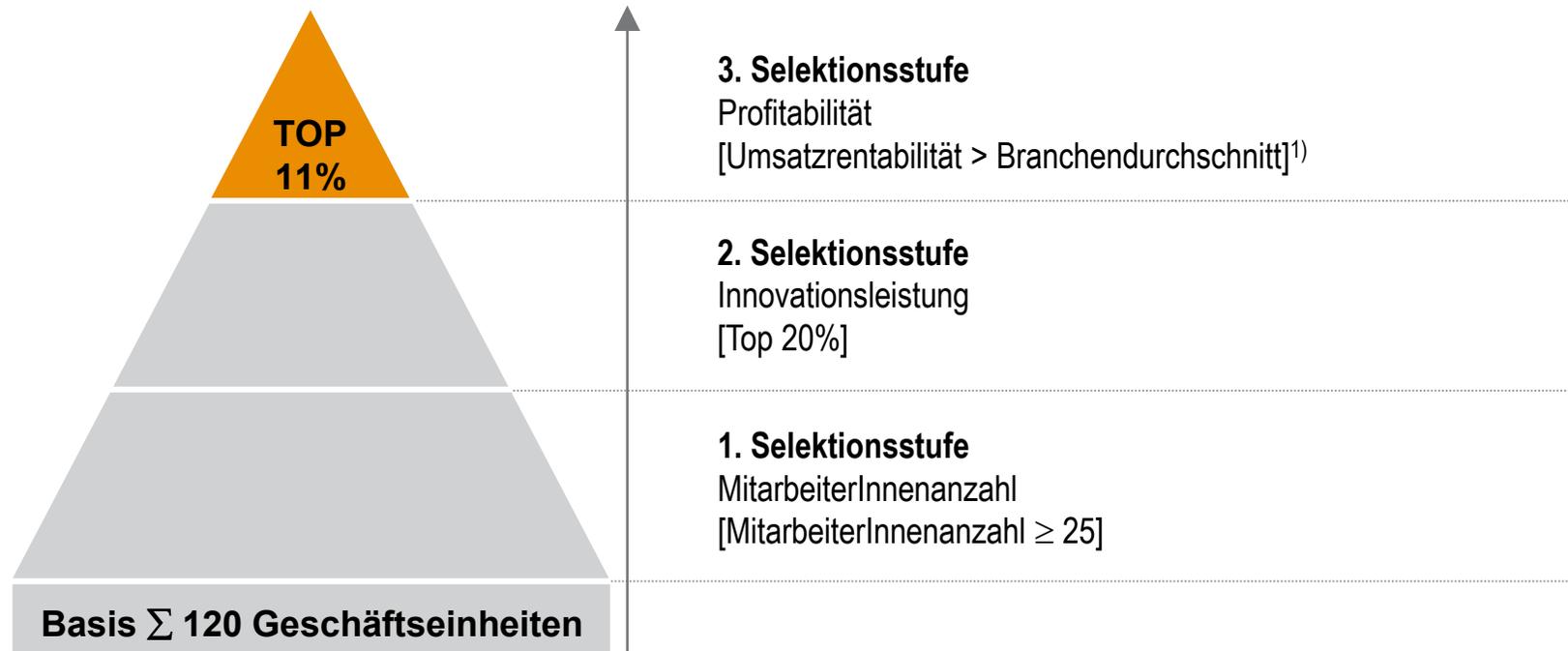
Rita Faullant, Professor
Alpen Adria Universität Klagenfurt

1. Sichtbare Innovationskultur

	trifft gar nicht zu				trifft voll und ganz zu	keine Antwort
Es gibt in unserem Unternehmen bekannte Erfolgsgeschichten über Mitarbeiter, die neue und nützliche Ideen umgesetzt haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
In unserem Unternehmen wird immer wieder die positive Geschichte eines "Helden der Innovation" erzählt, der sich über alle Widerstände mit Erfolg durchgesetzt hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Die Bestimmung des Benchmarks folgt einem mehrstufigen Selektionsverfahren auf Basis der Innovationsleistung und des wirtschaftlichen Erfolgs

Bestimmung der Benchmark- und Bottomgruppe



Gleichzeitig wurde die Bottom-Gruppe errechnet, die ebenso 11% der TeilnehmerInnen beinhaltet

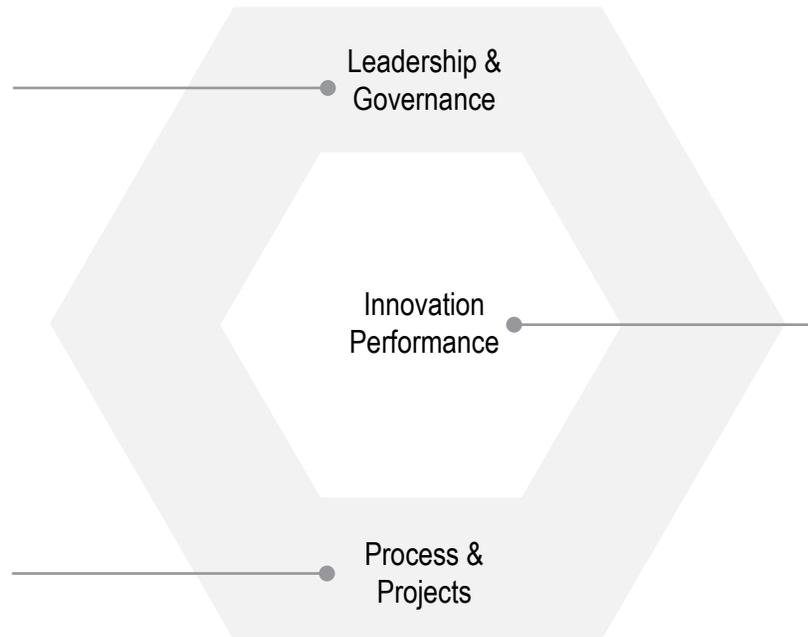
1) Ø EGT/Umsatz über letzten 3 Jahre (Branchendurchschnitt: Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen – Statistische Sonderveröffentlichung)



**BEISPIEL-
UNTERNEHMEN**

Das **Innovation Excellence Assessment** zeigt unter- und überdurchschnittliche Bereiche Ihres Innovationsmanagements – Prioritätensetzung möglich

Leadership & Governance	54	-4
Strategie	57	1
Organisation	60	4
Kultur	44	-17
Process & Projects	51	-9
Front End	39	-14
Development	53	-8
Launch	60	-5

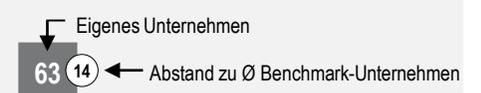


Wie bewertet sich das Unternehmen selbst?

Innovationsleistung	48	-12
Produkt-/ Dienstleistungs-innovationsgrad	48	-7
Prozessinnovationsgrad	42	-12
Beitrag Unternehmenserfolg	54	-19

Wie groß ist der Abstand zu den besten Unternehmen?

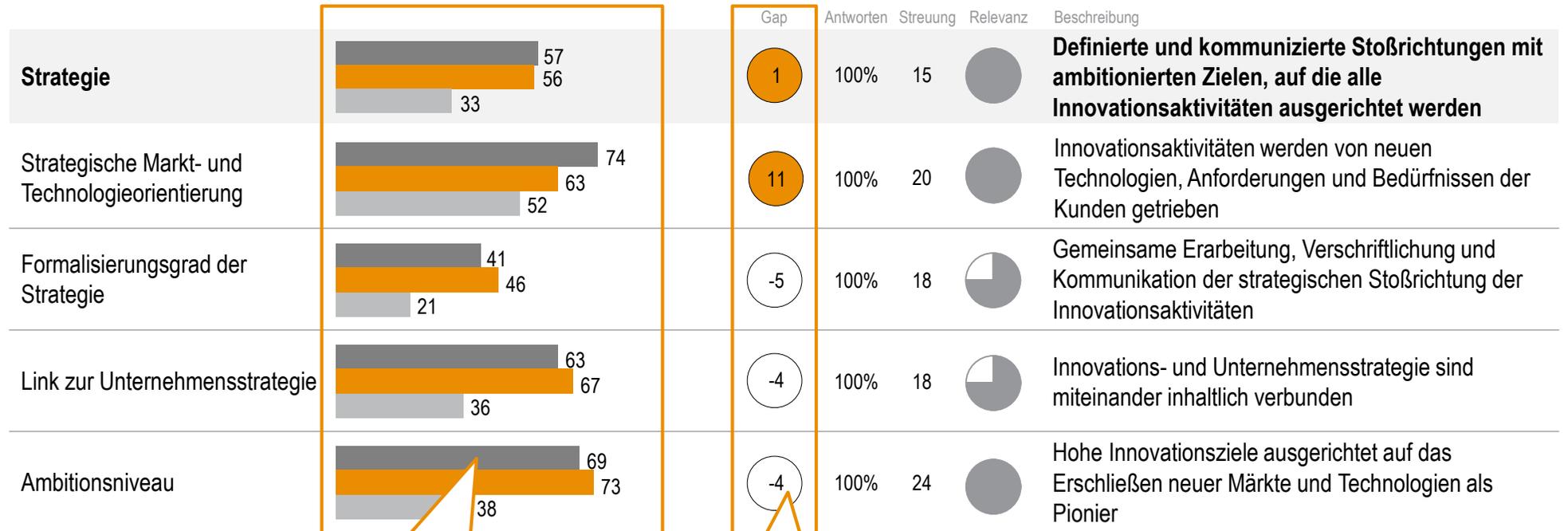
- Eigener Wert \geq \emptyset Benchmark-Unternehmen
- Eigener Wert $<$ \emptyset BM-Untern. und \geq \emptyset Bottom-Unternehmen
- Eigener Wert $<$ \emptyset Bottom-Unternehmen





**BEISPIEL-
UNTERNEHMEN**

Die **Innovationsstrategie** ist die definierte, kommunizierte und kontrollierbare Stoßrichtung der Innovationsaktivitäten



Wie bewertet sich das Unternehmen im Vergleich zu den besten Unternehmen?

Wie groß ist der Abstand zu den besten Unternehmen?

■ Ø Benchmark-Unternehmen
■ Eigenes Unternehmen
■ Ø Bottom-Unternehmen

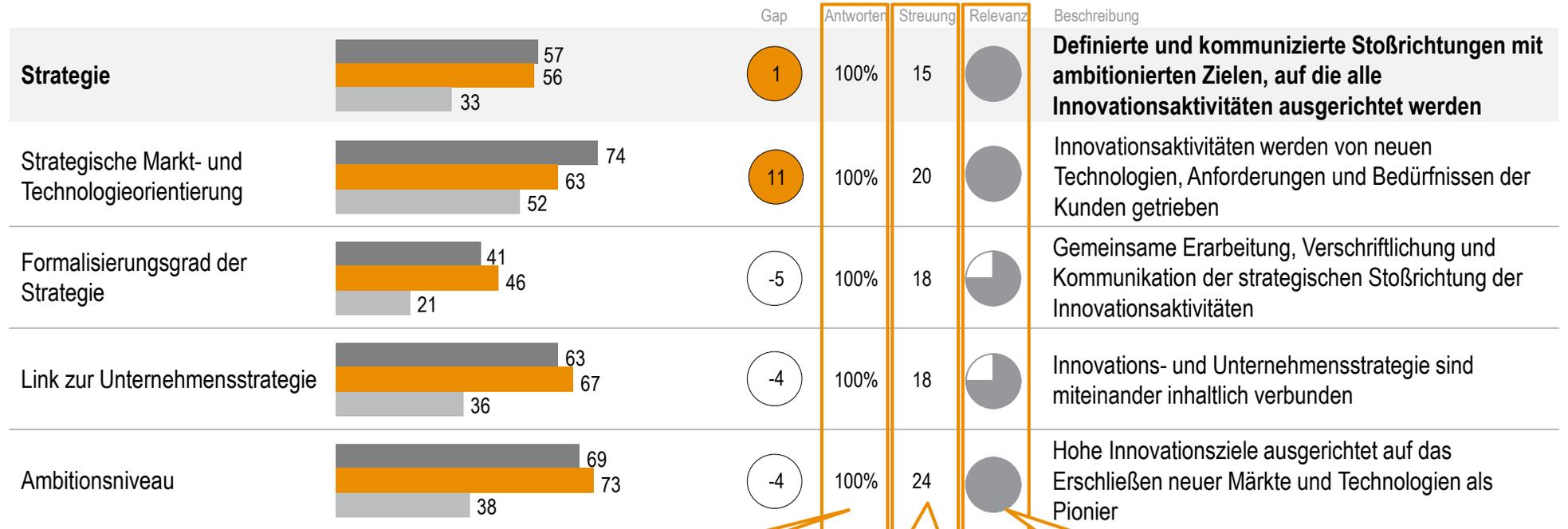
● Eigener Wert ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
○ Eigener Wert < Ø BM-Untern. und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
● Eigener Wert < Ø Bottom-Unternehmen

● Starker Erfolgszusammenhang mit Innovationsleistung
◐ Mittlerer Erfolgszusammenhang mit Innovationsleistung
○ Kein Erfolgszusammenhang mit Innovationsleistung



**BEISPIEL-
UNTERNEHMEN**

Die **Innovationsstrategie** ist die definierte, kommunizierte und kontrollierbare Stoßrichtung der Innovationsaktivitäten



Wie viele Befragte des Unternehmens konnten die Frage beantworten?

Wie ähnlich sind sich die Befragten in ihren Antworten?

Wie hoch ist der Zusammenhang dieses Konstrukts des Innovationsmanagements mit der Innovationsleistung?

■ Ø Benchmark-Unternehmen
 ● Eigener Wert ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 ● Starker Erfolgszusammenhang mit Innovationsleistung
■ Eigenes Unternehmen
 ○ Eigener Wert < Ø BM-Untern. und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 ◐ Mittlerer Erfolgszusammenhang mit Innovationsleistung
■ Ø Bottom-Unternehmen
 ● Eigener Wert < Ø Bottom-Unternehmen
 ○ Kein Erfolgszusammenhang mit Innovationsleistung



**BEISPIEL-
UNTERNEHMEN**

Wichtigste Handlungsfelder für das Unternehmen

1 Definition Innovation	2 Innovationsstrategie	3 Digitale Strategie und neue Geschäftsmodelle	4 IPR Strategie	5 Innovationsportfolio-management	6 Innovationsorganisation



... Handlungsfelder / Maßnahmen



**BEISPIEL-
UNTERNEHMEN**

Ausgewählte Zitate aus der Gruppendiskussion dienen der besseren Interpretation der Ergebnisse des innovate! reports

Es gibt keine
Vorteile
Prozess in
den 2, 3, 4
die die 1-2
was kein
Prozess

INNOVATION
ANZAHL
KOMT IN
KURZ

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

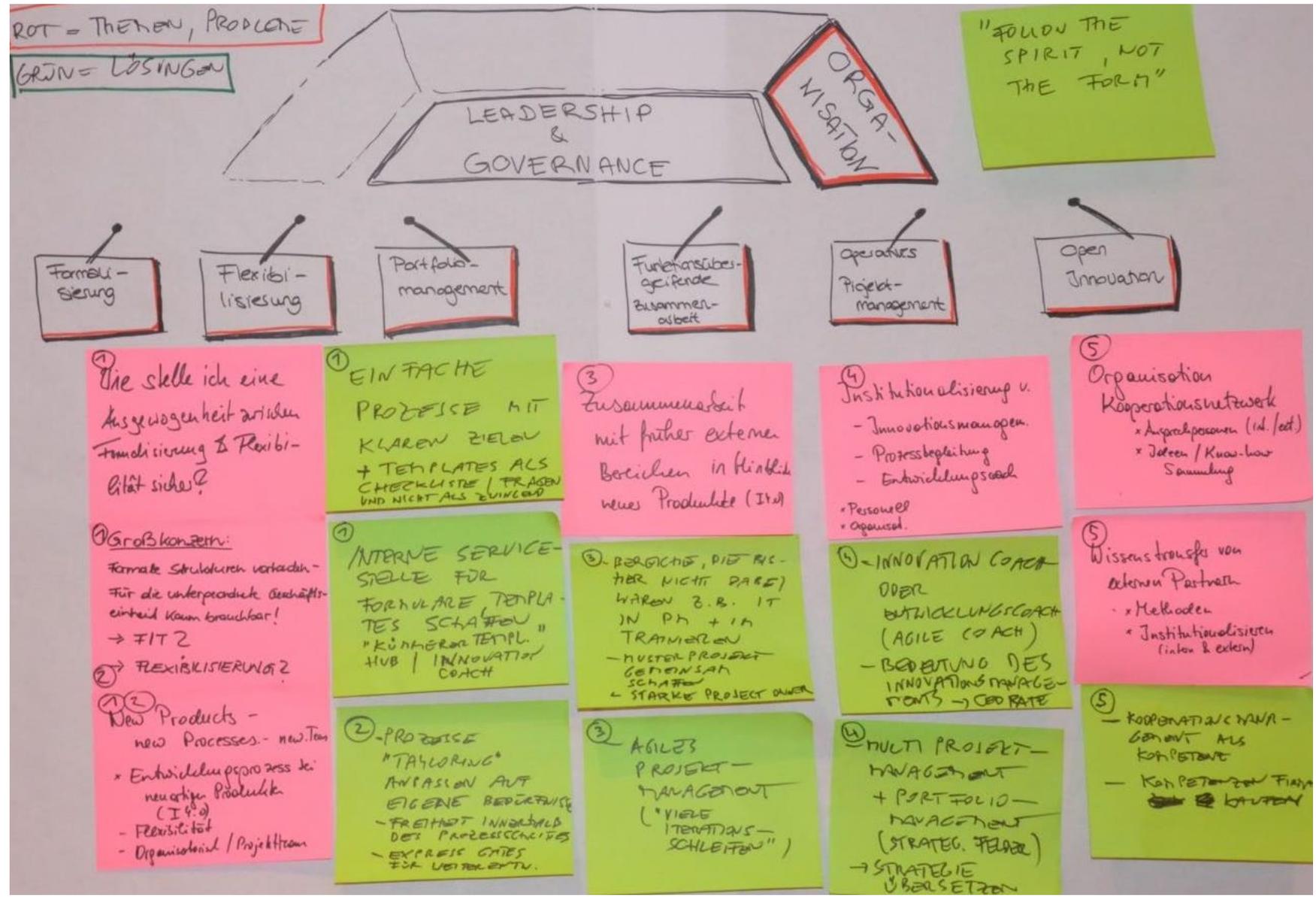
1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

1 von 5
Länder in
den 2, 3, 4
die 1-2
Prozess

... Zitate



BEISPIEL





In innovate! projects werden unternehmensindividuelle Innovationsprojekte definiert und durchgeführt

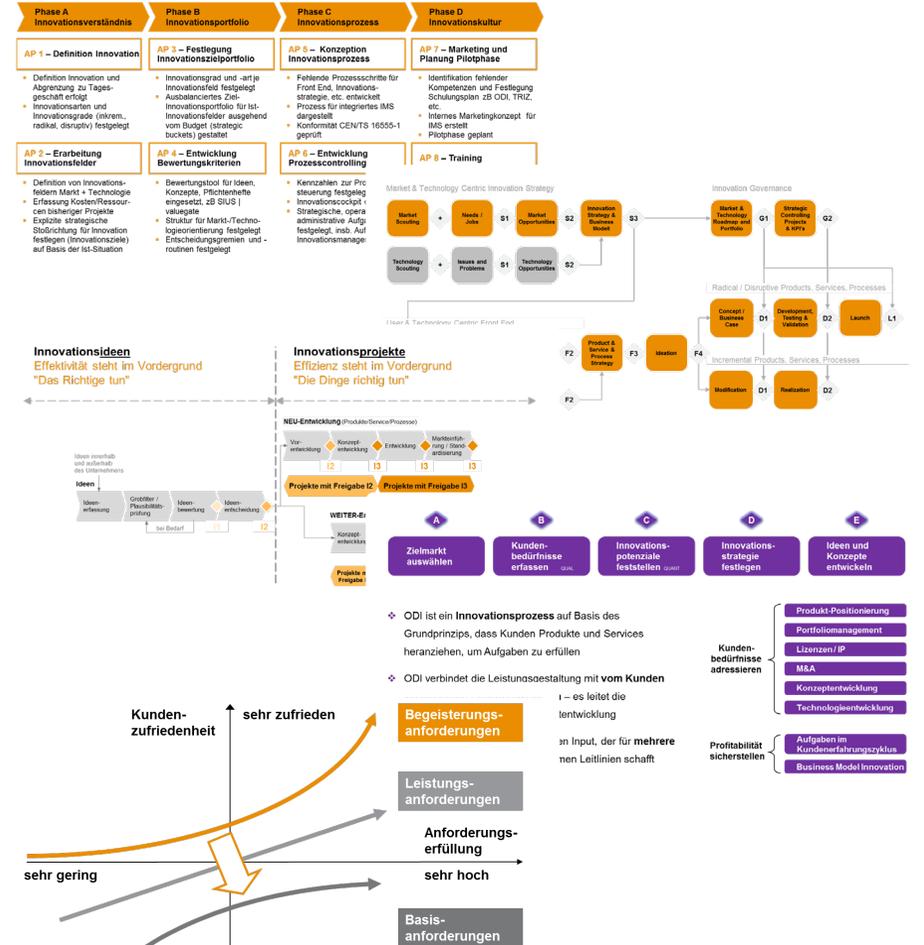
Innovationsprojekte

Aufbauend auf den Ergebnissen des innovate! workshops werden individuelle Innovationsprojekte definiert:

- > Unterstützung bei der Umsetzung der Handlungsfelder in Ihrem Unternehmen
- > Einführung bzw. Optimierung eines Innovationsmanagementsystems (vgl. auch ONR CEN/TS 16555-1)
- > Schulung in spezifischen Methoden und Tools des Innovationsmanagement
- > Einbindung von internen und externen ExpertInnen

Mögliche Themen innerhalb der Innovationprojekte:

- > Entwicklung einer Innovations- und Wachstumsstrategie
- > Verbesserung bzw. Entwicklung einer Innovationskultur
- > Einführung eines Innovationsmanagementsystem
- > Entwicklung einer Digitalen Strategie und Umsetzungsroadmap
- > Geschäftsmodellinnovation
- > etc.





PFI – Plattform für Innovation

Franz-Kollmann-Straße 4
3300 Amstetten, Austria

T: +43 7472 61929

E: office@pfi.or.at

I: www.pfi.or.at

