



Beispielunternehmen



innovate!
now

innovate!now Assessment der Innovationsfähigkeit

Benchmark Report

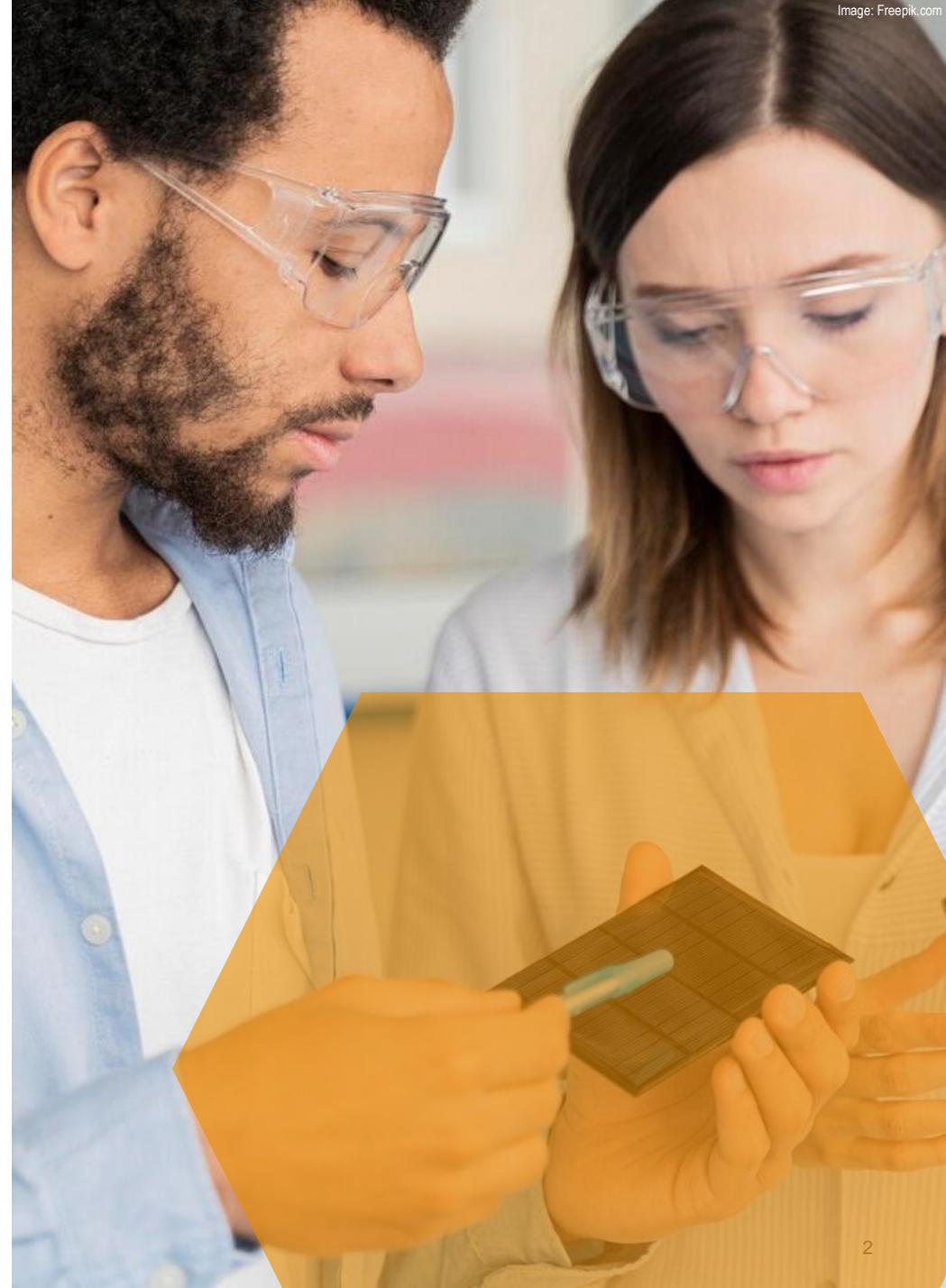
Mai 2024



Assessment der Innovationsfähigkeit

INHALT

Editorial	3
Methode	7
Allgemeine Informationen	17
Benchmark Ergebnisse	20
Innovationsleistung	23
Leadership & Governance	28
Strategie	30
Kultur	34
Organisation	42
Prozesse & Projekte	48
Front End	50
Entwicklung und Launch	55
Fähigkeit zu digitalen Innovationen	60
Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit	71
Kontakt	82



Assessment der Innovationsfähigkeit

Editorial



Editorial

Innovationen sind *machbar*

... und Sie können Ihr Innovationsmanagement verbessern, um Ihre Innovationen erfolgreicher zu machen!

Die Beherrschung des Innovationsmanagements und die kontinuierliche Verbesserung Ihrer Organisation ist kein „nice to have“, sondern eine Grundvoraussetzung in Zeiten von technologischem Fortschritt, zahlreicher Krisen, hohen Anforderungen an Nachhaltigkeit und zahlreichen Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle.

innovate!now bietet Ihnen einen strukturierten Ansatz zur kontinuierlichen Weiterentwicklung Ihres Innovationsmanagements:

- Etablierung eines gemeinsamen Innovationsverständnisses und einer gemeinsamen Innovationssprache im Unternehmen
- Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten für Ihr Innovationsmanagement
- Zeitnahe Bewältigung neuer Themen wie digitale und nachhaltige Innovationen





Editorial

innovate!now BAUT AUF EINEM STARKEN FUNDAMENT AUF





Editorial

WISSENSCHAFTLICHE LEITUNG



Prof. Dr. Søren Salomo
Technische Universität Berlin
Fachgebiet für Technologie- und Innovationsmanagement
Technische Universität Dänemark, DTU Zentrum für Entrepreneurship



Prof. Dr. Carsten Schultz
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Lehrstuhl für Technologiemanagement



PD Dr. Dietfried Globocnik
Alpen-Adria Universität Klagenfurt
Institut für Innovationsmanagement und Entrepreneurship



EXPERTIN FÜR NACHHALTIGKEIT



Assoc. Univ.-Prof. Dr. Romana Rauter
Universität Graz
Institut für Umweltsystemwissenschaften



TECHNISCHE UMSETZUNG



Drazen Iliskovic
M.A. M.Sc.



Christopher Garrelfs
M.Sc.

PROJEKTPARTNER



REFERENZEN



Assessment der Innovationsfähigkeit

Methode



Methode

INNOVATION EXCELLENCE MODEL



Innovation ist definiert als die wirtschaftliche Umsetzung einer Idee. Das **Innovationsmanagement** hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass in einem Unternehmen die richtigen Ideen entwickelt, gefördert und in Innovationen umgesetzt werden.

Das **Innovation Excellence Model** ist die Basis für die systematische Analyse und das Benchmarking des Innovationsmanagements Ihrer Organisation. Es liefert einen Rahmen, der das Innovationsmanagement in drei Hauptbereiche gliedert:

Leadership und Governance beschreibt das organisatorische Umfeld, in dem Innovationsaktivitäten stattfinden.

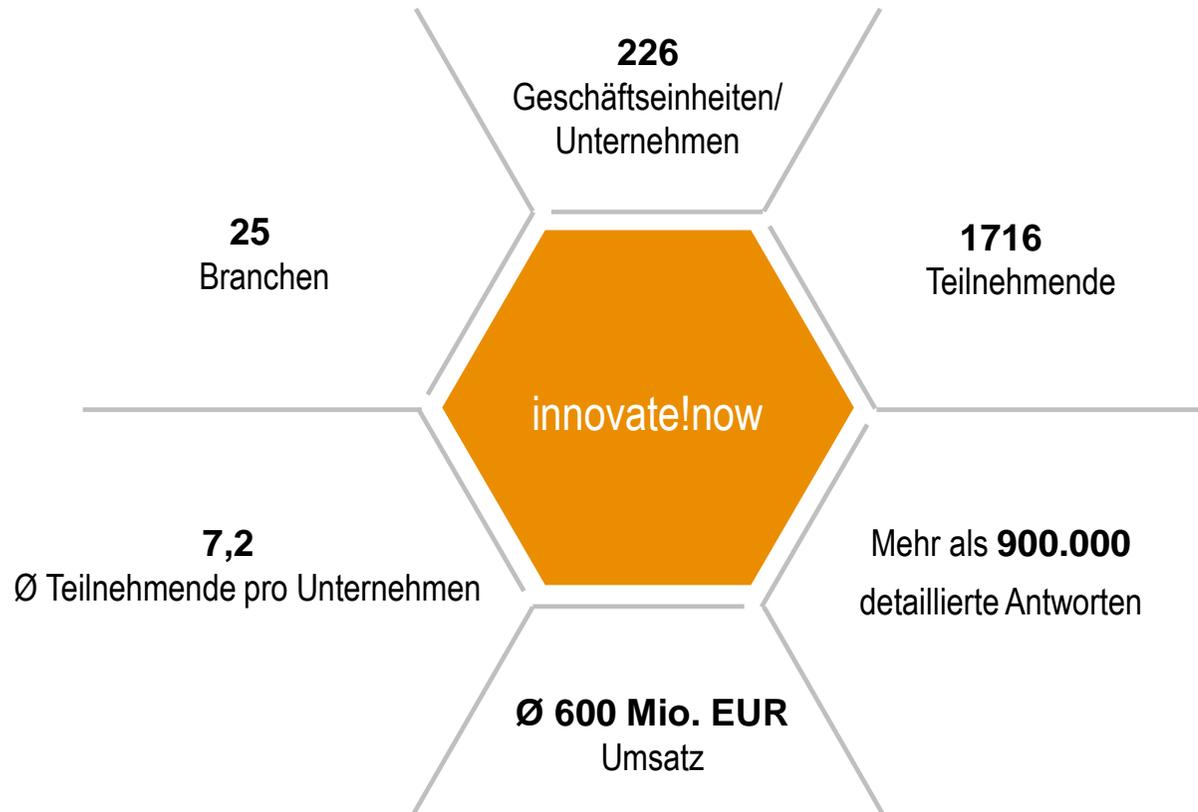
Prozesse und Projekte bezieht sich auf Kernaktivitäten zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationsprojekten von der Idee bis zur Einführung.

Innovationsleistung bezeichnet die innovativen und wirtschaftlichen Ergebnisse, die sich aus dem Innovationsmanagement ergeben.



Methode

ZUSAMMENFASSUNG DER FÜR DEN BENCHMARK VERWENDETEN DATEN





Methode

TEILNEHMENDE – PERSONEN NACH ROLLE

Rolle und Verantwortung [Prozentsatz]



Hierarchische Ebene [Prozentsatz]

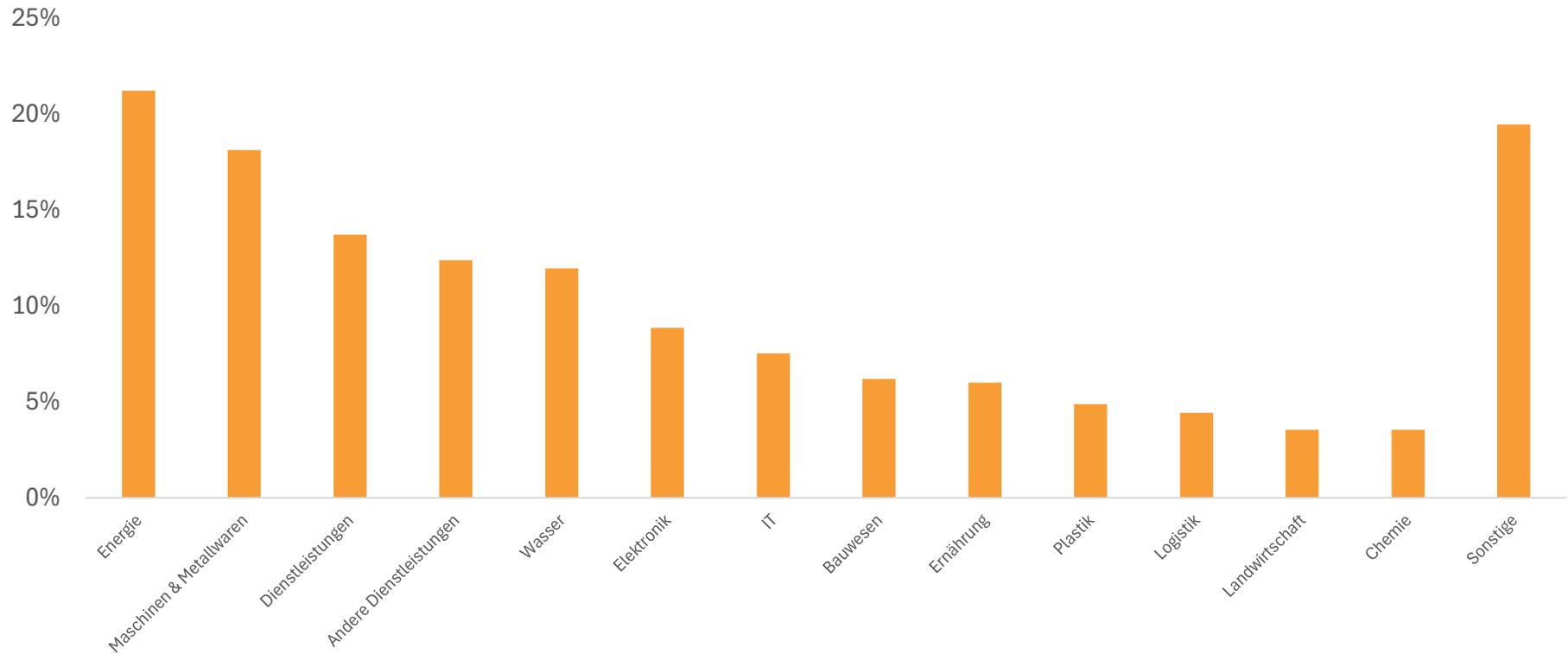




Methode

TEILNEHMENDE – UNTERNEHMEN NACH BRANCHE

Branchenverteilung [Prozentsatz]



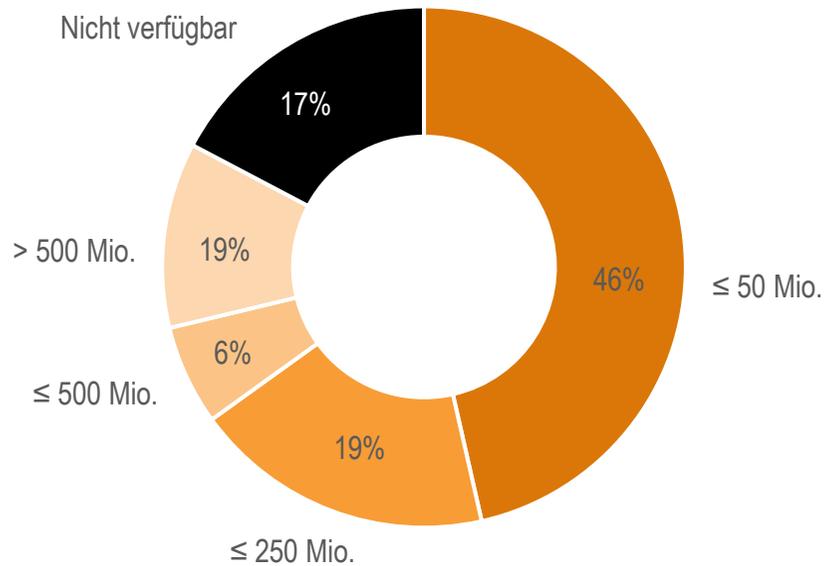


Methode

TEILNEHMENDE – UNTERNEHMEN NACH GRÖSSE

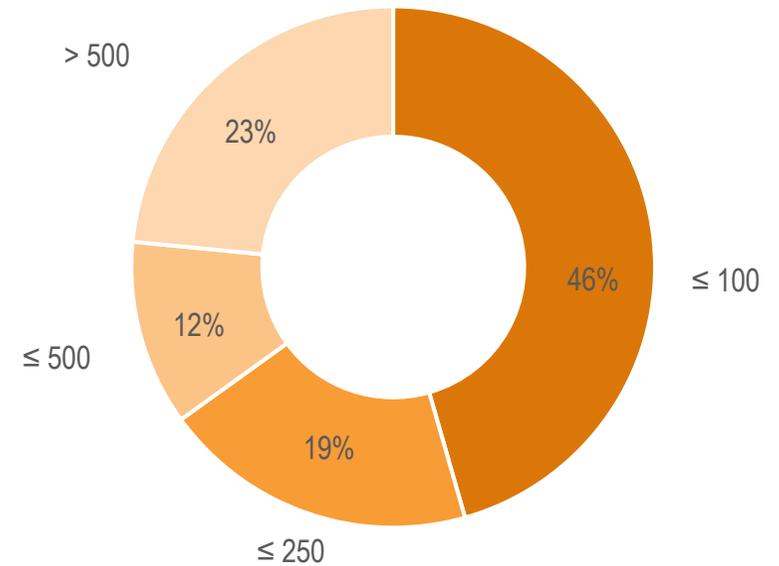
Verteilung nach Umsatz [Prozentsatz]

∑ 226 Geschäftseinheiten / Unternehmen



Verteilung nach Anzahl Mitarbeitende [Prozentsatz]

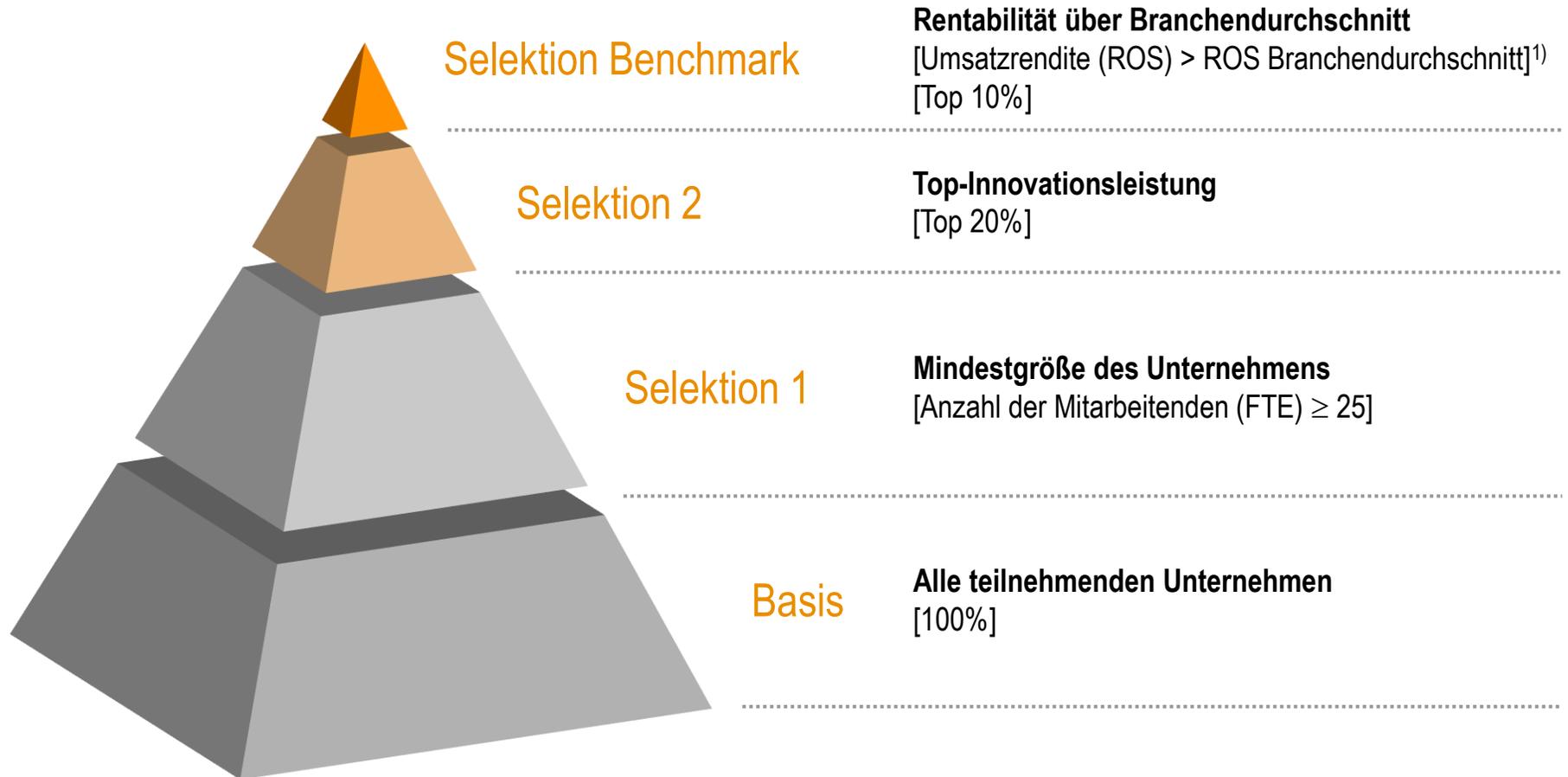
∑ 226 Geschäftseinheiten / Unternehmen





Methode

AUSWAHLKRITERIEN BENCHMARK



Die untere Gruppe wurde auf analoge Weise berechnet.

1) Ø EBIT/Umsatz der letzten 3 Jahre (ROS-Branchendurchschnitt: Sekundärquellen wie Deutsche Statistische Sonderveröffentlichungen)

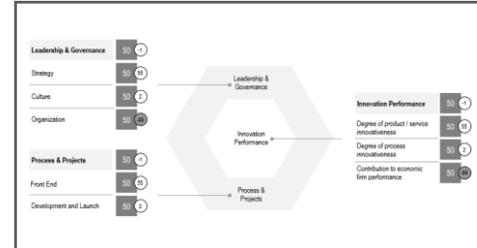


Methode

STRUKTUR DES REPORTS

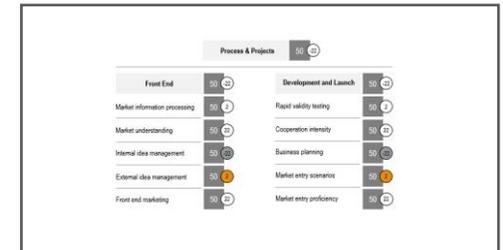
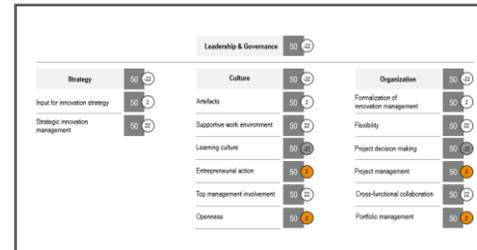
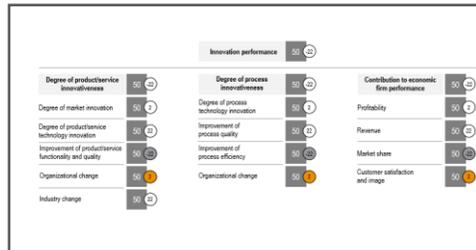
Level 1

Übersicht auf höchster Ebene



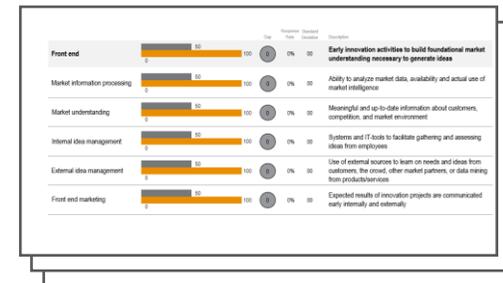
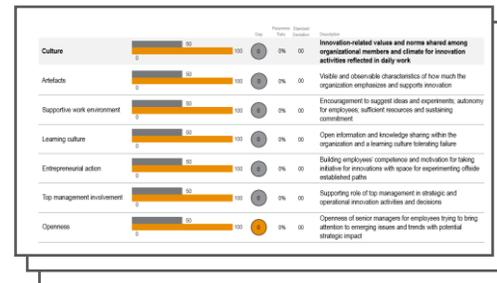
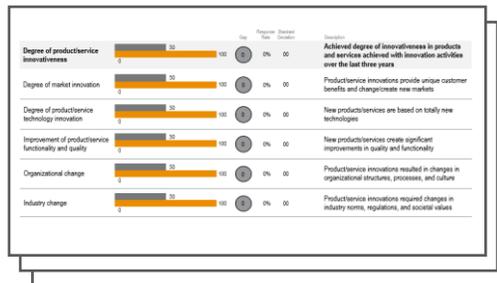
Level 2

Sektionenübersicht



Level 3

Detaillierte Beschreibung





Methode

WIE DER REPORT ZU LESEN IST

Gap-Farben

Anhand der Farbcodierung können Sie leicht erkennen, wo Sie sich im Vergleich zur Benchmark-Gruppe befinden

- Eigene Punktzahl \geq \emptyset Benchmark-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ \emptyset Benchmark-Unternehmen und \geq \emptyset Bottom-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ \emptyset Bottom-Unternehmen

Gap-Wert

Der Gap-Wert gibt die Differenz zwischen der Punktzahl Ihres Unternehmens und dem Durchschnitt der Punktzahl der Benchmark-Unternehmen an. Er wird berechnet als die Differenz zwischen: *Eigene Punktzahl - \emptyset Benchmark-Unternehmen*

Karte

Zeigt Ihnen, wo Sie im innovate!now Report stehen und welchen Teil des Innovation Excellence Models Sie erreicht haben

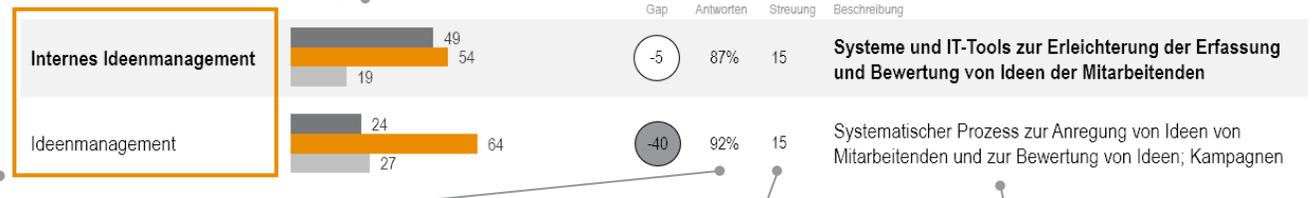


Prozesse und Projekte – Front End IDEENMANAGEMENT

Balkendiagramm

Vergleich des eigenen Unternehmens mit \emptyset Benchmark-Unternehmen und \emptyset Bottom-Unternehmen

- \emptyset Benchmark-Unternehmen
- Eigenes Unternehmen
- \emptyset Bottom-Unternehmen



Konstrukt

Bündelung von Fragen aus der Befragung; Konstrukte werden auf der Grundlage mehrerer, thematisch zusammenhängender Fragen berechnet

Antwortrate

Anteil der Teilnehmenden, die Fragen in den entsprechen Konstrukten beantworten konnten (Basis: Anzahl aller teilnehmenden Beschäftigten)

Streuung

Für jedes Konstrukt gibt die Standardabweichung [0-100] an, wie stark sich die Antworten zu diesem Konstrukt zwischen den Teilnehmenden innerhalb des Unternehmens unterscheiden.

Beschreibung

Zusammenfassung der zugrunde liegenden Frage(n), die die Praxis des Innovationsmanagements beschreiben



Methode

SCHRITTWEISE VERBESSERUNG DER INNOVATIONSLEISTUNG

1.



innovate!now
assessment

**Eigene Bewertung und
Vergleich mit Benchmark**

Fragebogen
Assessmentbericht

2.



innovate!now
workshop

**Identifizieren Sie Ihre Stärken
und Chancen, definieren Sie
Maßnahmen**

½ oder 1 Tag Workshop
im Unternehmen

3.



innovate!now
training

**Bewährte Praktiken lernen
und anwenden**

1 Tag Trainings-
methoden des IM

4.



innovate!now
projekt

Innovationsleistung steigern

Individuelles Projekt im
Unternehmen

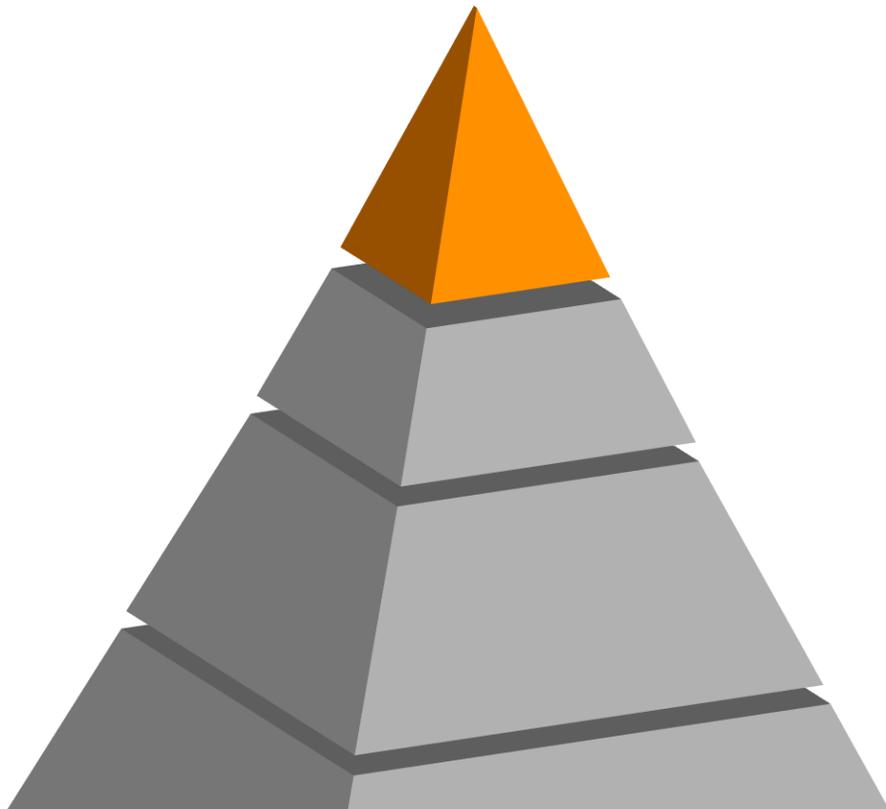
Assessment der Innovationsfähigkeit

Allgemeine Informationen



Allgemeine Informationen

LEISTUNG DES BENCHMARKS



18%

Mehr Innovationen von **Produkten und Dienstleistungen** im Vergleich zu den anderen Unternehmen der Stichprobe

20%

höhere **Innovationsleistung** im Vergleich zu den anderen Unternehmen der Stichprobe

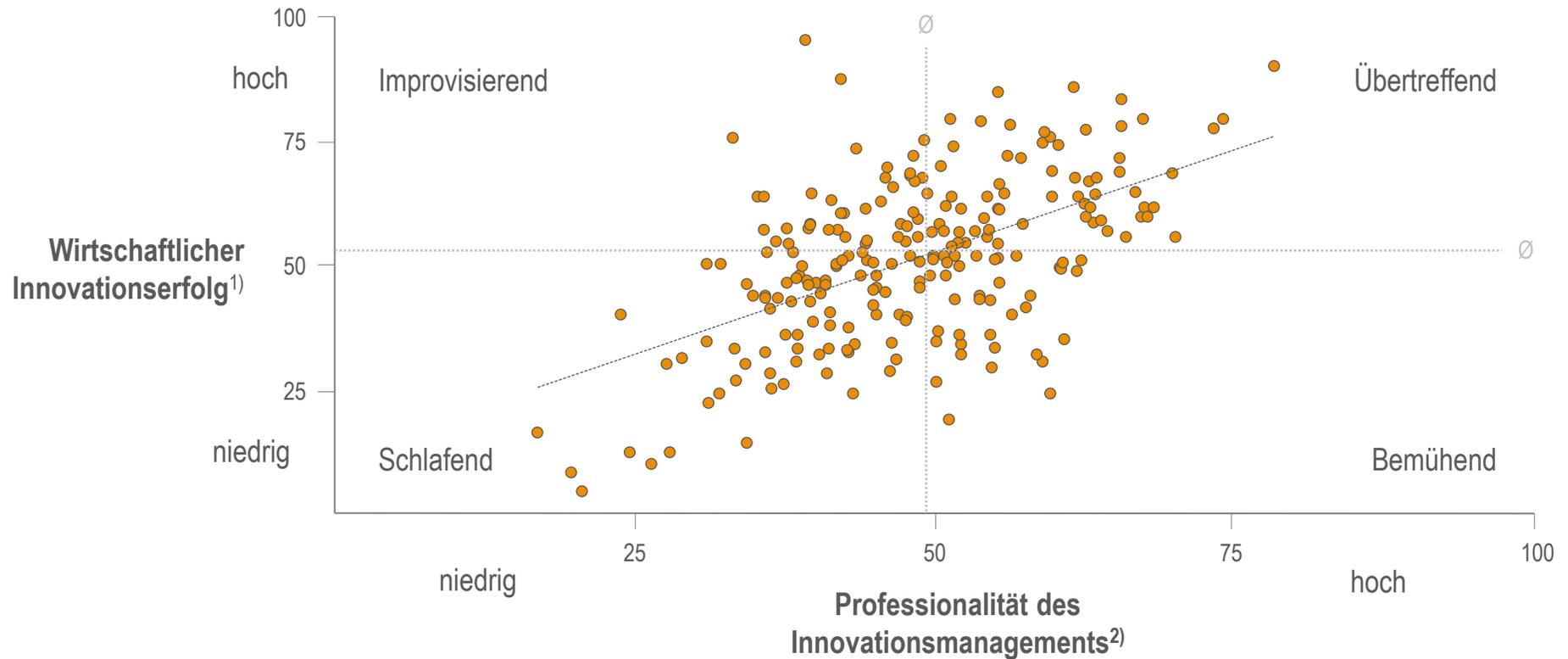
3.3%

-punkte höhere Umsatzrendite (ROS) im Vergleich zum Branchendurchschnitt im Vergleich zu den anderen Unternehmen der Stichprobe



Allgemeine Informationen

INNOVATIONSFÄHIGKEIT ZAHLT SICH AUS



1) Finanzieller Innovationserfolg gemessen als Beitrag der Innovationsaktivitäten zum finanziellen Erfolg (Marktanteil, Umsatz, Rentabilität der letzten 3 Jahre)

2) Aggregierter Wert aller Konstrukte des Innovationskompetenz-Modells

Assessment der Innovationsfähigkeit

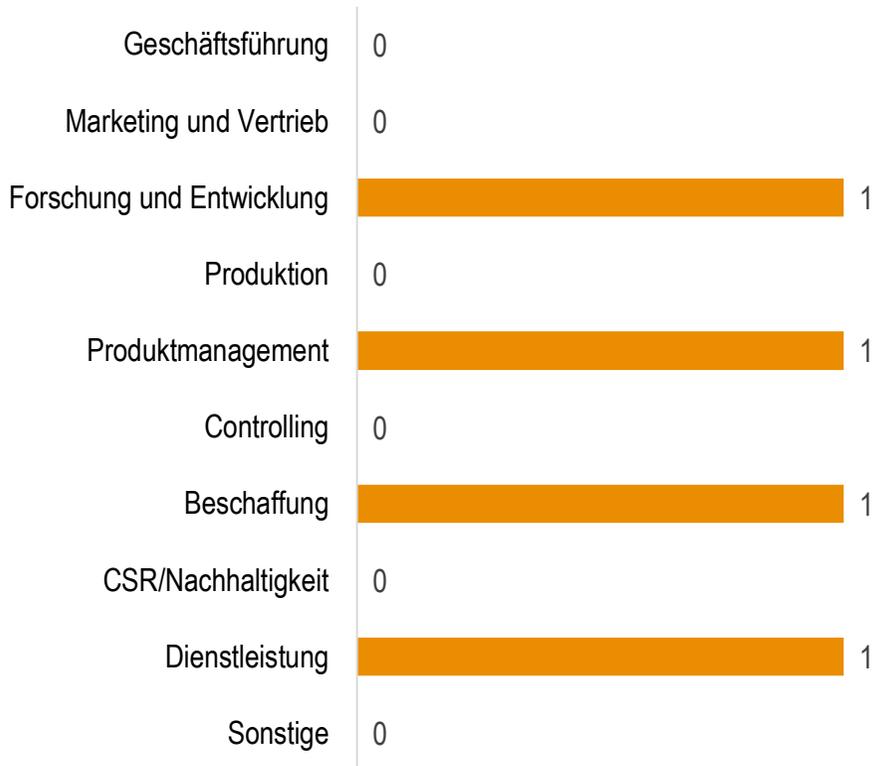
Benchmark Ergebnisse



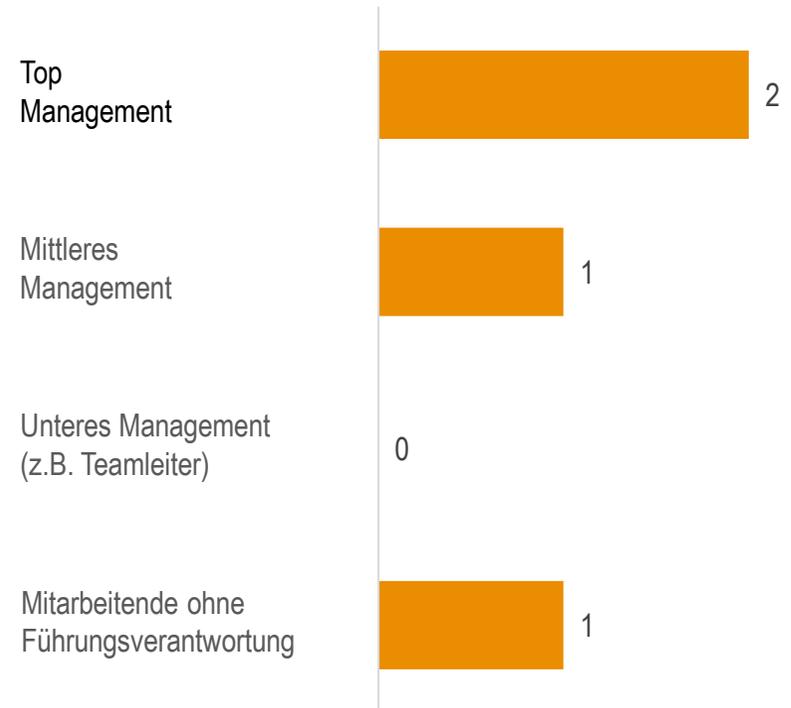
Assessment der Innovationsfähigkeit

Teilnehmende

Abteilung/Funktionsbereich [Anzahl]



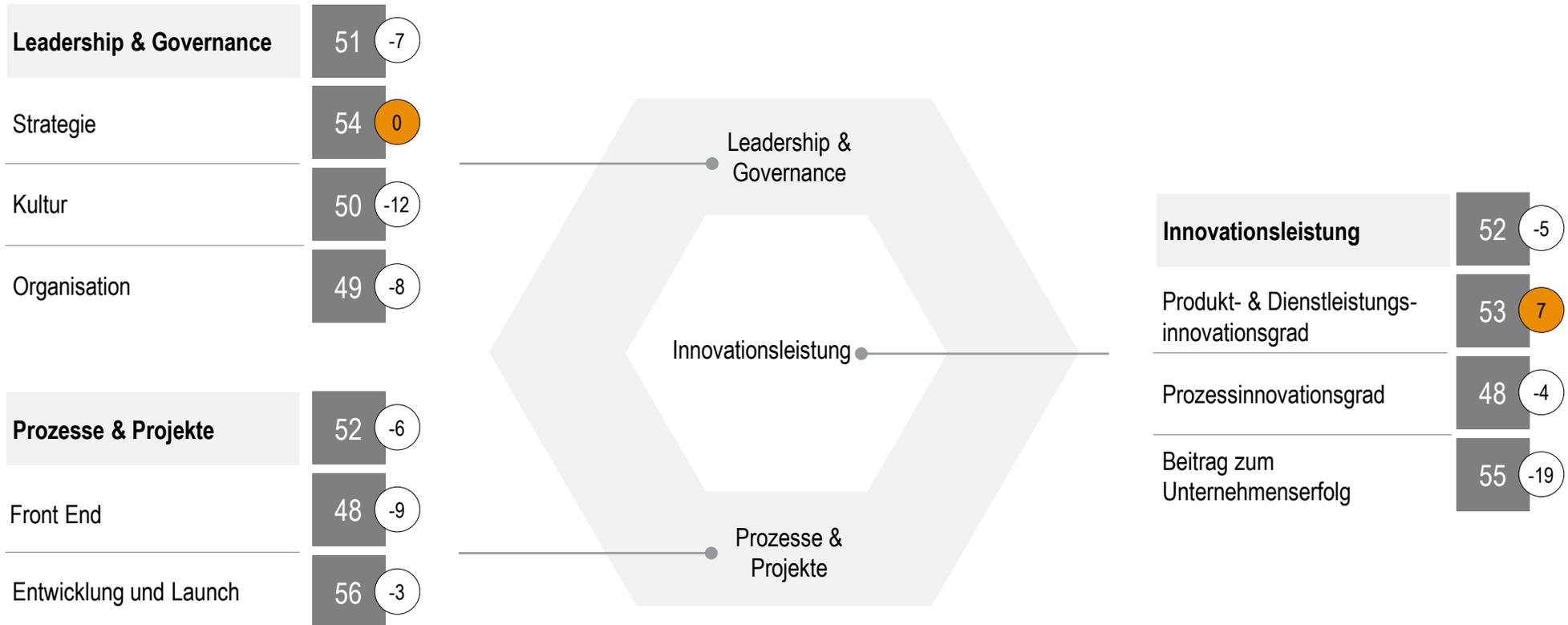
Hierarchieebene [Anzahl]





Assessment der Innovationsfähigkeit

Übersicht



↳ Eigenes Unternehmen
63 -14 ← Abstand zum Ø Benchmark Unternehmen

- Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Assessment der Innovationsfähigkeit

INNOVATIONSLEISTUNG



Innovationsleistung ist der Erfolg, den ein Unternehmen mit neuen Produkten oder Dienstleistungen, mit neuen Prozessen und innovativen Geschäftsmodellen erzielt.

Die Innovationsleistung beschreibt den Grad der Innovationsfähigkeit bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen sowie den wirtschaftlichen Erfolg in Form von Umsatz, Gewinn, Marktanteilen und Kundenzufriedenheit.

In diesem Kapitel geht es auch um die Zusammensetzung und Ausgewogenheit Ihres Innovationsportfolios.



Assessment der Innovationsfähigkeit

INNOVATIONSLEISTUNG



↳ Eigenes Unternehmen
63 -14 ← Abstand zum Ø Benchmark Unternehmen

- Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Innovationsleistung

INNOVATIONSGRAD PRODUKTE & DIENSTLEISTUNGEN

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Innovationsgrad Produkte & Dienstleistungen		7	83%	6	Erreichter Innovationsgrad von Produkten und Dienstleistungen in den letzten drei Jahren
Neuheit auf dem Markt		-5	78%	23	Produkt-/Dienstleistungsinnovationen bieten einzigartige Kundenvorteile und verändern/schaffen neue Märkte
Technologische Neuartigkeit		-2	100%	23	Neue Produkte/Dienstleistungen basieren auf völlig neuen Technologien
Verbesserung von Funktionalität und Qualität		-1	67%	32	Neue Produkte/Dienstleistungen führen zu erheblichen Verbesserungen bei Qualität und Funktionalität
Organisatorischer Wandel		2	89%	17	Produkt-/Dienstleistungsinnovationen führten zu Veränderungen in Organisationsstrukturen, Prozessen und Kultur
Veränderungen in der Branche		40	78%	12	Produkt-/Dienstleistungsinnovationen erforderten Änderungen der Branchennormen, Vorschriften und gesellschaftlichen Werte

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Innovationsleistung

INNOVATIONSGRAD PROZESSE

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Innovationsgrad Prozesse		-4	78%	11	Erreichter Innovationsgrad der Prozesse in den letzten drei Jahren
Technologische Neuartigkeit		-13	67%	18	Neue Verfahren beruhen auf völlig neuen Technologien
Verbesserung der Prozessqualität		-1	67%	50	Neue Verfahren führen zu erheblichen Verbesserungen der Prozessqualität (z. B. weniger Fehler)
Verbesserung der Prozesseffizienz		-11	100%	43	Neue Verfahren führen zu erheblichen Verbesserungen der Prozesseffizienz (z. B. höherer Durchsatz, weniger Abfall)
Organisatorischer Wandel		9	83%	8	Prozessinnovationen führten zu Veränderungen in Organisationsstrukturen, Prozessen und Kultur

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Innovationsleistung

WIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMENSLEISTUNG

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Beitrag zum Unternehmenserfolg		-19	72%	14	Beitrag der Innovationstätigkeit zum wirtschaftlichen Erfolg in den letzten drei Jahren
Rentabilität		-14	100%	38	Innovationsaktivitäten haben zu einer Steigerung der Rentabilität beigetragen
Umsatz		-19	67%	38	Innovationsaktivitäten haben zu einem Anstieg der Einnahmen beigetragen
Marktanteil		-19	50%	26	Innovationsaktivitäten haben zu einer Erhöhung des Marktanteils und zur Erschließung neuer Märkte beigetragen
Kundenzufriedenheit und Image		-25	83%	36	Innovationsaktivitäten trugen zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und einer Verbesserung des Images bei

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Assessment der Innovationsfähigkeit

LEADERSHIP UND GOVERNANCE



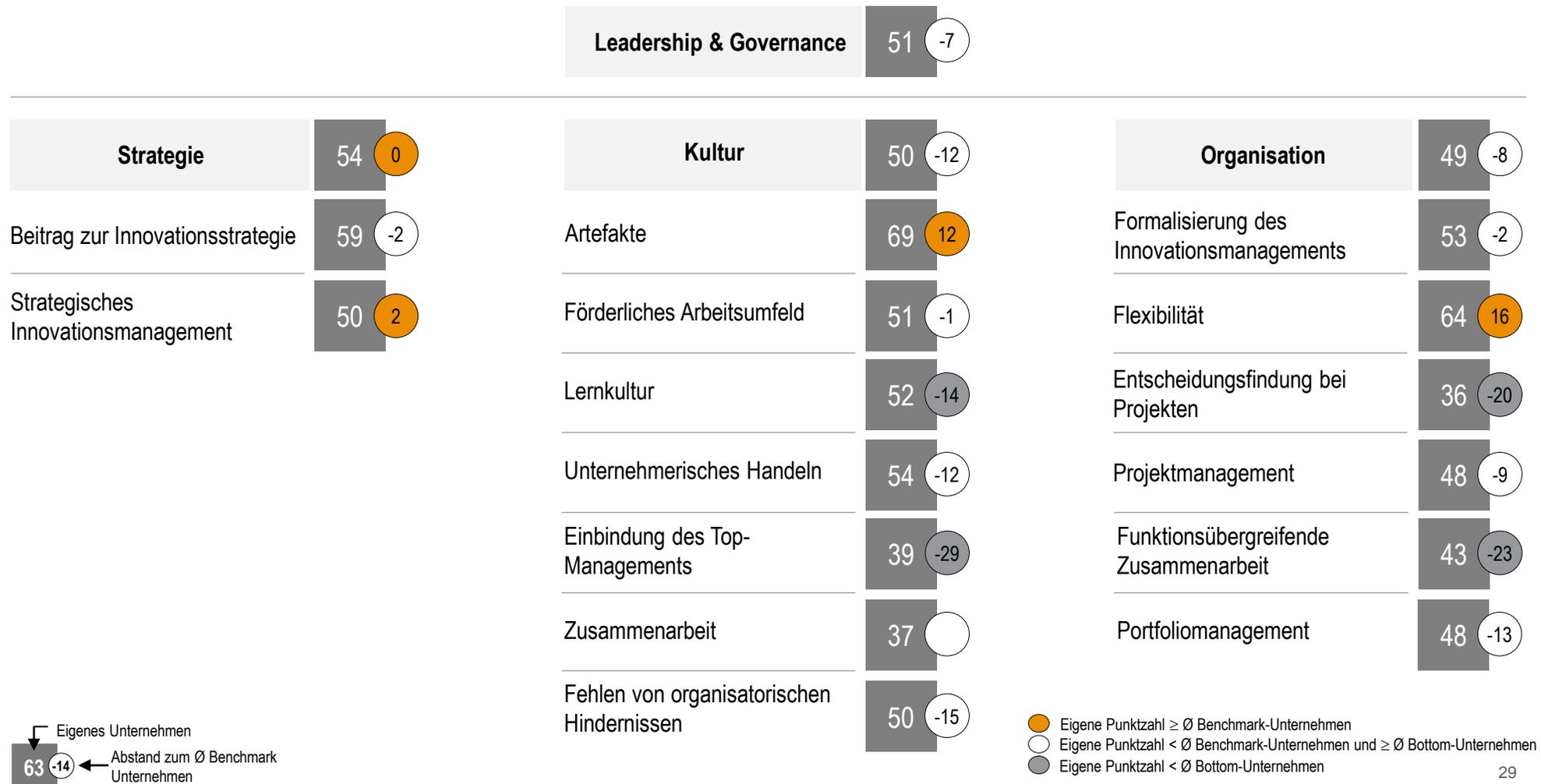
Die innovationsfördernden Rahmenbedingungen von **Leadership & Governance** umfassen die Bereiche Organisationskultur, Strategie und formale Organisation.

In diesem Teil geht es darum, wie eine innovationsfördernde Kultur gestaltet wird und wie eine Innovationsstrategie formuliert werden kann, um Innovationsaktivitäten zu steuern. Darüber hinaus wird durch eine innovationsfördernde Organisation mit formaler Prozesssteuerung und klaren Verantwortlichkeiten sichergestellt, dass Innovationsaktivitäten erfolgreich umgesetzt werden.



Assessment der Innovationsfähigkeit

LEADERSHIP UND GOVERNANCE





Leadership und Governance

STRATEGIE



Die **Innovationsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie** definiert die innovationsbezogenen Ziele und Vorgaben sowie die Bereiche für Innovationen. Dieser Abschnitt umfasst Aktivitäten zur Sammlung der notwendigen Markt- und Technologiekenntnisse, die als Input für die Strategieentwicklung, die Formalisierung und Umsetzung der Strategie und die Überwachung der Umsetzung der gewünschten Innovationsstrategie im Laufe der Zeit erforderlich sind.

Die Innovationsstrategie bestimmt die Gestaltung der Innovationsprozesse und ist auch eng mit der Innovationskultur verbunden.



Leadership und Governance

STRATEGIE

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Strategie		0	89%	2	Planung, Formalisierung und Überwachung der Innovationsstrategie auf der Grundlage von Markt-/Technologiekenntnissen und klar definierten Zielen
Beiträge zur Innovationsstrategie		-2	91%	5	Systematische Beobachtung von Trends, Kundenbedürfnissen und Technologien, Analyse langfristiger Entwicklungen durch Prognose und Szenarien
Strategisches Innovationsmanagement		2	87%	3	Formalisierung, Kommunikation und ständige Überwachung der in der Innovationsstrategie definierten Zielbereiche und Ziele

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Strategie

BEITRÄGE ZUR INNOVATIONSSTRATEGIE

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Beiträge zur Innovationsstrategie		-2	91%	5	Systematische Beobachtung von Trends, Kundenbedürfnissen und Technologien, Analyse langfristiger Entwicklungen durch Prognose und Szenarien
Trendforschung		-15	78%	21	Trends werden systematisch beobachtet, analysiert und bei der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen berücksichtigt.
Marktinformationen		-14	100%	26	Die Innovationsstrategie stützt sich auf ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse, des Marktumfelds und der erkannten Zukunftstrends
Technologiefrühaufklärung		5	89%	10	Innovationsstrategie stützt sich auf eigene technologische Kompetenzen, ein Verständnis des technologischen Umfelds und berücksichtigt Technologietrends
Prognose und Szenarien		17	100%	19	Alternative Szenarien beschreiben, wie sich das Markt- und Technologieumfeld entwickeln könnte

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Strategie

STRATEGISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Strategisches Innovationsmanagement		2	87%	3	Formalisierung, Kommunikation und ständige Überwachung der in der Innovationsstrategie definierten Zielbereiche und Ziele
Formalisierung der Innovationsstrategie		-1	83%	22	Formal dokumentiert, umfassend kommuniziert und verstanden innerhalb der Organisation; klare Verantwortung für die Umsetzung
Umsetzung der Innovationsstrategie		5	100%	14	Alle Innovationsaktivitäten werden durch die Strategie bestimmt; individuelle Anreize an die Erreichung strategischer Ziele geknüpft; ausreichende Ressourcen zugewiesen
Bewertung der Innovationsstrategie		1	78%	25	Regelmäßige Überprüfung der Umsetzung der Innovationsstrategie anhand von Leistungsindikatoren; regelmäßige Bewertung, ob die Strategie noch gültig ist

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance

KULTUR



Die **Innovationskultur** beschreibt die internen Werte und Normen sowie die für Innovationsaktivitäten relevanten Verhaltensmuster. Dazu gehören die Lernkultur und die Akzeptanz von Rückschlägen in der Organisation, die Ermutigung und Unterstützung der Mitarbeitenden bei ihren Innovationsaufgaben, die Einbindung des Top-Managements und die Offenheit der Unternehmensleitung für neu entstehende Themen und Initiativen.

Während die Innovationsstrategie den Rahmen für die Innovation vorgibt, wird die Umsetzung stark von der Kultur bestimmt.



Leadership und Governance

KULTUR

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Kultur		-12	87%	1	Innovationsbezogene Werte und Normen werden von Organisationsmitgliedern geteilt und ein Innovationsklima spiegelt sich in der täglichen Arbeit wieder
Artefakte		12	88%	7	Sichtbare und beobachtbare Merkmale, die zeigen, wie sehr die Organisation Innovationen betont und unterstützt
Förderliches Arbeitsumfeld		-1	89%	22	Ermunterung zu Ideen und Experimenten; Autonomie für Mitarbeitende; ausreichende Ressourcen und nachhaltiges Engagement
Lernkultur		-14	87%	6	Offener Informations- und Wissensaustausch innerhalb der Organisation und eine Lernkultur, die Misserfolge toleriert
Unternehmerisches Handeln		-12	97%	7	Förderung der Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden, die Initiative für Innovationen zu ergreifen, mit Raum für Experimente außerhalb der etablierten Pfade
Einbindung des Top-Managements		-29	83%	13	Unterstützende Rolle der obersten Führungsebene bei strategischen und operativen Innovationsaktivitäten und -entscheidungen
Zusammenarbeit*			76%	9	Offenheit der Führungskräfte für Mitarbeitende, die versuchen, auf neue Themen und Trends mit potenziellen strategischen Auswirkungen aufmerksam zu machen

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar saein



Leadership und Governance – Kultur

ARTEFAKTE

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Artefakte		12	88%	7	Sichtbare und beobachtbare Merkmale, die zeigen, wie sehr die Organisation Innovationen betont und unterstützt
Geschichten und Rituale		16	93%	18	Geschichten darüber, wie Personen oder die Organisation erfolgreich Innovationen und Veränderung umgesetzt haben; Anerkennung für Innovatoren im internen Marketing
Raum		10	78%	8	Physische Büroräume, die informelle Kommunikation und kreative Arbeit erleichtern; IT-Tools, die Kreativität und Zusammenarbeit im virtuellen Raum erleichtern

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Kultur

FÖRDERLICHES ARBEITSUMFELD

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Förderliches Arbeitsumfeld		-1	89%	22	Ermutigung zu Ideen und Experimenten; Autonomie für Mitarbeitende; ausreichende Ressourcen und nachhaltiges Engagement
Entscheidungsspielraum		9	83%	29	Freiheit für Mitarbeitende, an welchen Innovationsaufgaben sie arbeiten, wie und mit wem sie sie umsetzen wollen; Bereitstellung ausreichender Ressourcen
Zeitlicher Arbeitsfreiraum		-6	100%	32	Ausreichend Zeit für die Entwicklung von Ideen und langfristigen Problemlösungen auch in Zeiten hoher Arbeitsbelastung
Unterstützung durch das Management		-4	87%	6	Die Mitarbeitenden werden ermutigt, Ideen vorzuschlagen; das Management unterstützt Experimente und setzt sich auch in kritischen Phasen für Innovationen ein.

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Kultur

LERNKULTUR

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Lernkultur		-14	87%	6	Offener Informations- und Wissensaustausch innerhalb der Organisation und eine Lernkultur, die Misserfolge toleriert
Wissensaustausch		-7	78%	3	Lebendiger, aktiver Informationsfluss zwischen Organisationsmitgliedern und zwischen Abteilungen, unterstützt durch Management- und IT-Tools
Fehlertoleranz		-21	100%	14	Akzeptanz und offene Kommunikation von Fehlern ohne individuelle negative Konsequenzen; Reflexion darüber, was falsch gelaufen ist, um daraus zu lernen

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Kultur

UNTERNEHMERISCHES HANDELN

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Unternehmerisches Handeln		-12	97%	7	Förderung der Kompetenz und Motivation der Mitarbeitenden, die Innovationsinitiative ergreifen, mit Raum für Experimente abseits etablierter Wege
Entwicklung von Kompetenzen zur Eigeninitiative		5	100%	19	Schulungen und Workshops zur Förderung der Kreativität der Mitarbeitenden und zum Aufbau von Fachwissen
Anreiz zur Eigeninitiative		-31	100%	6	Belohnung und Anerkennung für Ideen, die von Mitarbeitenden vorgeschlagen und von der Organisation aufgegriffen werden; konstruktives und zeitnahes Feedback
Freiheit zum Experimentieren		-10	92%	13	Umfeld, welches den einzelnen Mitarbeitenden ermöglicht, eigene Ideen ungestört zu entwickeln, auch wenn diese Ideen nicht in den Kernbereich des Unternehmens fallen

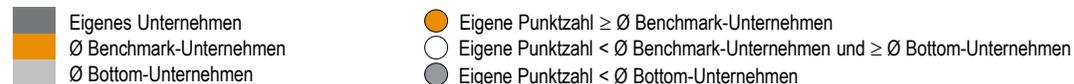
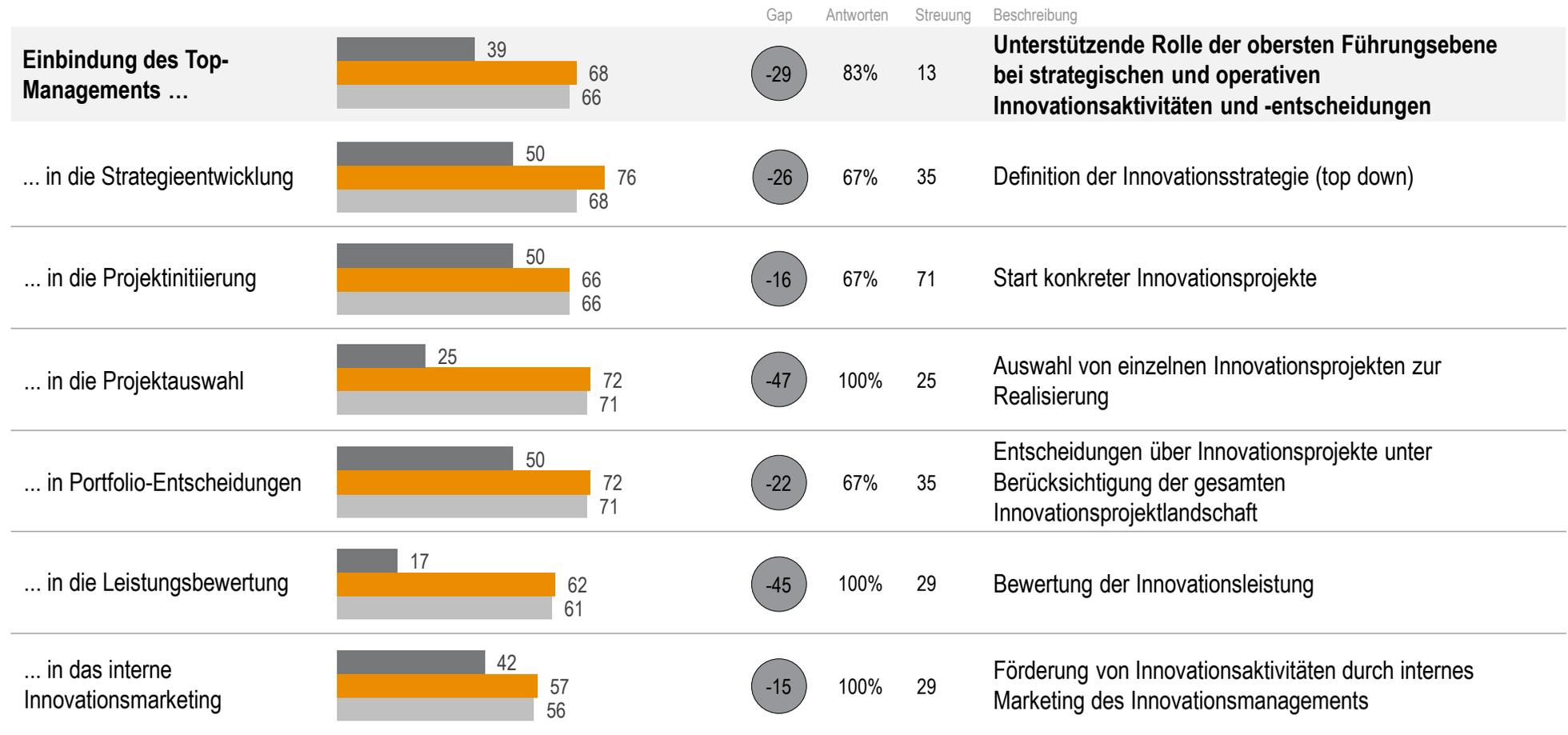
Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Kultur

EINBINDUNG DES TOP-MANAGEMENTS





Leadership und Governance – Kultur

OFFENHEIT

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Kultur		-12	87%	1	Innovationsbezogene Werte und Normen werden von Organisationsmitgliedern geteilt und ein Innovationsklima spiegelt sich in der täglichen Arbeit wider
Zusammenarbeit*			76%	9	Offenheit der Führungskräfte für Mitarbeitende, die versuchen, auf neue Themen und Trends mit potenziellen strategischen Auswirkungen aufmerksam zu machen
Fehlen von organisatorischen Hindernissen		-15	80%	6	Keine Machtspiele, selbstschützende Haltungen oder destruktive Kritik, die Innovationsaktivitäten und offene Kommunikation behindern könnten

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein



Leadership und Governance

ORGANISATION



Die Organisation bildet den strukturellen Rahmen für Innovationsprozesse. Der Bereich **Organisation** befasst sich mit den formalen Strukturen und Prozessen einer Organisation, die die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Innovationsaktivitäten ermöglichen. Der Grad der Formalisierung, die Flexibilität von Innovationsprozessen und das Innovationsportfoliomanagement fallen in den Bereich der Organisation.

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Strategie und Kultur: Die Strategie legt fest, was zu tun ist, die Organisation regelt formell, wie es zu tun ist, und die Organisationskultur gestaltet informell die Interaktionen.



Leadership und Governance

ORGANISATION

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Organisation		-8	86%	11	Formale Strukturen und Prozesse für die Planung, Verwaltung und Überwachung von Innovationsprojekten und des Projektportfolios
Formalisierung des Innovationsmanagements		-2	89%	21	Formales Prozessmanagement von Innovationsprojekten mit definierten Aktivitäten, Entscheidungspunkten und klaren Verantwortlichkeiten
Flexibilität		16	78%	34	Flexibilität bei formalen Verfahren, Bewertungskriterien und Entscheidungsgremien unter Berücksichtigung unterschiedlicher Projekttypen
Entscheidungsfindung bei Projekten		-20	100%	13	Funktionsübergreifende Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums mit Vertretern aus allen Hierarchieebenen und je nach Projektphase
Projektmanagement		-9	91%	23	Beherrschung des Projektmanagements mit definierten Methoden, formalen Leitlinien und IT-Tools für die Durchführung von Innovationsprojekten
Funktionsübergreifende Zusammenarbeit		-23	72%	18	Qualität der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden in verschiedenen Funktionsbereichen
Portfoliomanagement		-13	83%	16	Multiprojektmanagement zur Erreichung eines ausgewogenen Projektportfolios, zur Konflikterkennung und zur Strategieumsetzung

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Organisation

FORMALISIERUNG DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Formalisierung des Innovationsmanagements		-2	89%	21	Formales Prozessmanagement von Innovationsprojekten mit definierten Aktivitäten, Entscheidungspunkten
Formale Phasen des Innovationsprozesses		-19	83%	19	Definierte Phasen des Innovationsprozesses mit festgelegten Aktivitäten für jede Projektphase
Formaler Innovationsprozess		-10	92%	14	Klar definierte Entscheidungspunkte für jede Phase; Entscheidungen an Ressourcenzuweisung gebunden
Institutionalisierung des Innovationsmanagements		23	89%	38	Definierte Stellen, die für die Einführung von Innovationsmethoden, die Unterstützung laufender Projekte und die Schulung von Mitarbeitenden zuständig sind

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Organisation

FLEXIBILITÄT

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Flexibilität		16	78%	34	Flexibilität bei formalen Verfahren, Bewertungskriterien und Entscheidungsgremien unter Berücksichtigung unterschiedlicher Projekttypen
Differenzierte Innovationsprozesse		22	100%	38	Unterschiedliche formale Innovationsprozesse in Abhängigkeit von den Projektmerkmalen (z. B. inkrementell vs. hoch innovativ)
Unterschiedliche Kriterien, abhängig vom Innovationsgrad		17	67%	53	Die Bewertungskriterien unterscheiden sich zwischen inkrementellen und sehr innovativen Projekten
Unterschiedliches Entscheidungsgremium, abhängig vom Innovationsgrad		11	67%	18	Die Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums unterscheidet sich zwischen inkrementellen und sehr innovativen Projekten

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Organisation

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG BEI PROJEKTEN

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Entscheidungsfindung bei Projekten		-20	100%	13	Funktionsübergreifende Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums mit Vertretern aus allen Hierarchieebenen und je nach Projektphase
Einbindung verschiedener Funktionsbereiche		-52	100%	14	Entscheidungen über Innovationsprojekte werden von einem Ausschuss getroffen, dem Vertretende aus allen Funktionsbereichen angehören.
Einbindung verschiedener Hierarchieebenen		11	100%	38	Entscheidungen über Innovationsprojekte werden von einem Ausschuss getroffen, dem Vertretende aller Hierarchieebenen angehören.
Angepasste Zusammensetzung der Gremien in frühen und späteren Projektphasen		-19	100%	38	Die Gremien für Innovationsprojekte unterscheiden sich in der Anfangsphase und in der späteren Phase des Projekts

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Leadership und Governance – Organisation

PROJEKTMANAGEMENT

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Projektmanagement		-9	91%	23	Beherrschung des Projektmanagements mit definierten Methoden, formalen Leitlinien und IT-Tools für die Durchführung von Innovationsprojekten
Operatives Projektmanagement		-22	93%	19	Die Mitarbeitenden sind im Projektmanagement geschult und beherrschen es; die Innovationsaktivitäten folgen definierten Prinzipien des Projektmanagements
Operatives Projektmonitoring und Controlling		0	89%	27	Spezifische Ziele und Leistungskennzahlen für Innovationsprojekte, die im Laufe der Zeit, auch nach der Einführung der Innovation, überwacht werden

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Assessment der Innovationsfähigkeit

PROZESSE UND PROJEKTE



Prozesse & Projekte bezieht sich auf die Aktivitäten, die erforderlich sind, um ein einzelnes Innovationsprojekt "von der Idee bis zur Markteinführung" voranzubringen. In diesem Abschnitt wird der Innovationsprozess in drei Hauptphasen unterteilt: Front-End, Entwicklung und Einführung.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Aufbau eines angemessenen Marktverständnisses und der Entwicklung von Ideen, die die Übereinstimmung von Bedarf und Lösung gewährleisten.

In der Entwicklungs- und Einführungsphase konzentrieren sich die Aktivitäten auf die Suche nach dem optimalen Produkt/der optimalen Dienstleistung und dem entsprechenden Geschäftsmodell. In diesen letzten Phasen wird auch der Markteintritt geplant, um die Übereinstimmung von Produkt/Dienstleistung und Markt zu gewährleisten.



Assessment der Innovationsfähigkeit

PROZESSE UND PROJEKTE



↳ Eigenes Unternehmen
63 -14 ← Abstand zum Ø Benchmark Unternehmen

- Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Prozesse und Projekte

FRONT END



Das **Front End** ist ein entscheidender Schritt im Innovationsprozess und zielt darauf ab, die Übereinstimmung von Bedarf und Lösung sicherzustellen.

Der Schwerpunkt liegt hier auf den Voraussetzungen für die markt- und technologieorientierte Ideengenerierung. Die Öffnung des Innovationsprozesses für die Nutzung von externem Wissen ("Open Innovation") ist ein Ansatz zur Vorbereitung innovativer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse.

Beispiele für Aktivitäten im Front-End sind die eigentliche Ideengenerierung, das Verstehen von Kundenbedürfnissen und des technologischen Fortschritts im gesamten Unternehmen.



Prozesse und Projekte

FRONT END

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Front End		-9	78%	12	Frühe Innovationsaktivitäten zum Aufbau eines grundlegenden Marktverständnisses, das für die Entwicklung von Ideen erforderlich ist
Verarbeitung von Marktinformationen		9	78%	16	Fähigkeit zur Analyse von Marktdaten, Verfügbarkeit und tatsächliche Nutzung von Marktinformationen
Marktverständnis		-17	76%	14	Aussagekräftige und aktuelle Informationen über Kunden, Wettbewerb und Marktumfeld
Internes Ideenmanagement		-5	87%	15	Systeme und IT-Tools zur Erleichterung der Erfassung und Bewertung von Ideen der Mitarbeitenden
Externes Ideenmanagement		-8	78%	18	Nutzung externer Quellen, um Bedürfnisse und Ideen von Kunden, anderen Marktpartnern oder durch Data Mining von Produkten/Dienstleistungen zu erfahren
Front End Marketing		-27	67%	18	Die erwarteten Ergebnisse von Innovationsprojekten werden frühzeitig intern und extern kommuniziert.

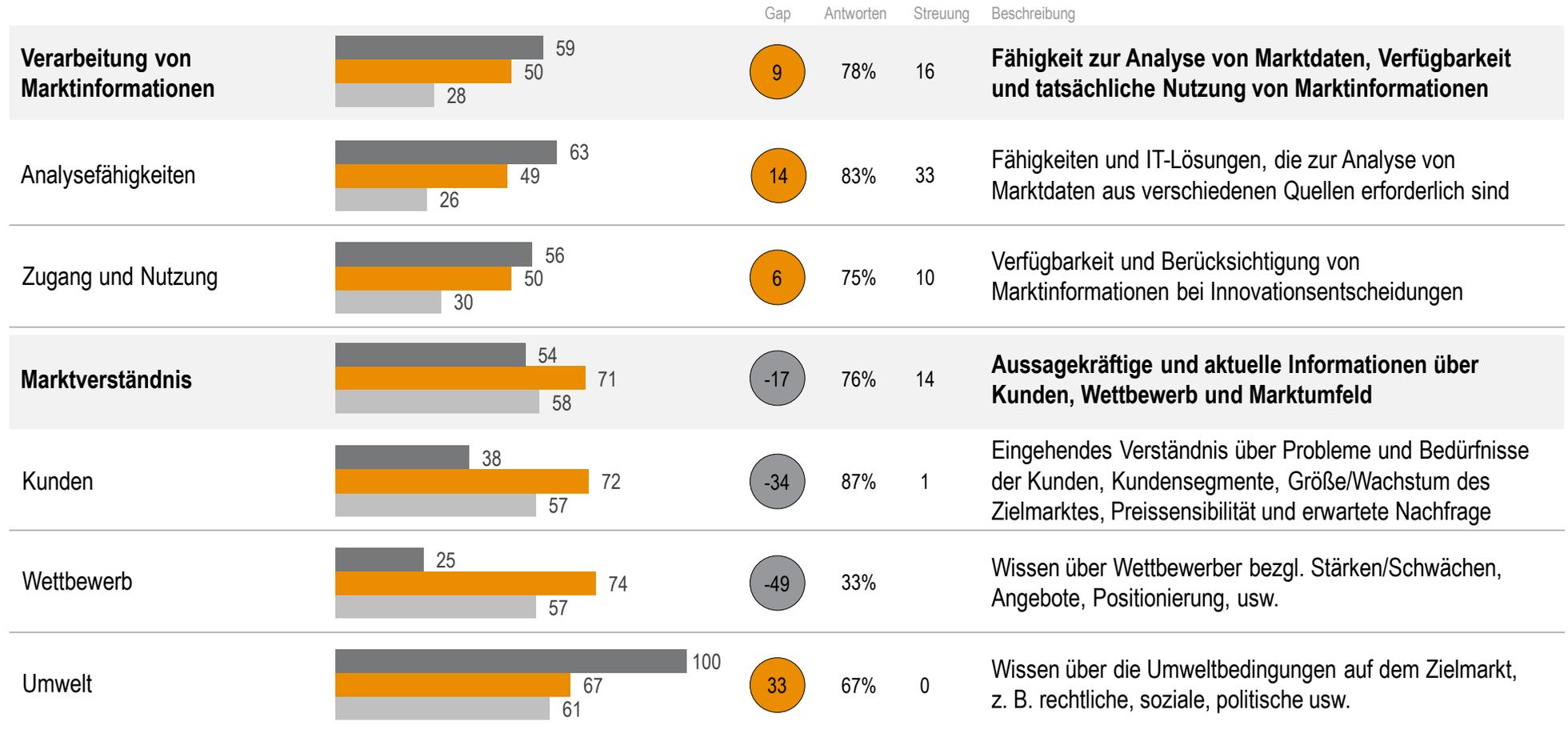
Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Prozesse und Projekte – Front End

VERARBEITUNG VON MARKTINFORMATIONEN UND MARKTVERSTÄNDNIS



Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Prozesse und Projekte – Front End

IDEENMANAGEMENT

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Internes Ideenmanagement		-5	87%	15	Systeme und IT-Tools zur Erleichterung der Erfassung und Bewertung von Ideen der Mitarbeitenden
Ideenmanagement		-40	92%	15	Systematischer Prozess zur Anregung von Ideen von Mitarbeitenden und zur Bewertung von Ideen; Kampagnen
Interne IT-Plattform für Ideen		32	67%	35	IT-gestützte Instrumente zur Generierung, Sammlung und Bewertung von Ideen innerhalb der Organisation
Externes Ideenmanagement		-8	78%	18	Nutzung externer Quellen, um Bedürfnisse und Ideen von Kunden, anderen Marktpartnern oder durch Data Mining von Produkten/Dienstleistungen zu erfahren
Bedürfnisse und Ideen von Kunden und Öffentlichkeit		-2	83%	12	Ideenfindung durch Analyse von Kundenbeschwerden und Kundenbeobachtungen, Crowdsourcing und engem Kontakt zu anderen Marktpartnern
Data Mining		-14	67%	25	Systematische Analyse von Onlineforen, sozialen Netzwerken oder systematisches Data Mining von Daten über installierte Produkte/erbrachte Dienstleistungen

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Prozesse und Projekte – Front End

FRONT END MARKETING

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Front End Marketing		-27	67%	18	Die erwarteten Ergebnisse von Innovationsprojekten werden frühzeitig intern und extern kommuniziert.
intern		-44	67%	18	Intern gerichtete Kommunikation (z. B. gegenüber Mitarbeitenden, Inhabenden)
extern		-8	67%	53	Nach außen gerichtete Kommunikation (z. B. mit potenziellen Kunden, Lieferanten)

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Prozesse und Projekte

ENTWICKLUNG UND LAUNCH



In der Phase **Entwicklung und Launch** konzentrieren sich die Aktivitäten auf die Übereinstimmung zwischen Produkt/Dienstleistung und dem Markt.

Die Kernaktivitäten in Innovationsprojekten beinhalten einen interaktiven Lernprozess, um schnell die optimale Lösung und das optimale Geschäftsmodell zu finden. Da nicht alle Fähigkeiten intern verfügbar sind, kann die Zusammenarbeit mit externen Partnern für erfolgreiche Innovationen entscheidend sein. Eine erfolgreiche Kommerzialisierung erfordert auch eine frühzeitige Bewertung des Geschäftspotenzials und eine rechtzeitige Vorbereitung des Markteintritts.



Prozesse und Projekte

ENTWICKLUNG UND LAUNCH

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Entwicklung und Launch		-3	81%	6	Beherrschung der Aktivitäten zur Entwicklung und Einführung der Innovation
Iterativer Lernprozess		-10	81%	10	Entwicklung durch schnellen Lernprozess, bei dem Markt- und Technologieannahmen mithilfe von verschiedenen Prototypen und Experimenten getestet werden
Intensität der Zusammenarbeit		-8	71%	21	Intensität der Zusammenarbeit mit externen Partnern insbesondere während der Entwicklung
Unternehmensplanung		2	100%	17	Explizite Definition von Mindestanforderungen und Ausarbeitung von alternativen Business Cases
Markteintrittsszenarien		14	78%	19	Prognose der Akzeptanz neuer Produkte/Dienstleistungen durch die Kunden, Reaktionen der Wettbewerber und kommerziellen Folgen alternativer Einführungszeitpunkte
Fähigkeit zum Markteintritt*			89%	10	Zusammenarbeit von Entwicklungs- und Vertriebsteams zur Festlegung von Markteintrittsaktivitäten; klare Zuständigkeiten und Ressourcen für die Einführung; Kommunikationsmaßnahmen

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen

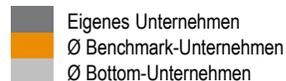
*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein



Prozesse und Projekte – Entwicklung und Launch

ITERATIVER LERNPROZESS

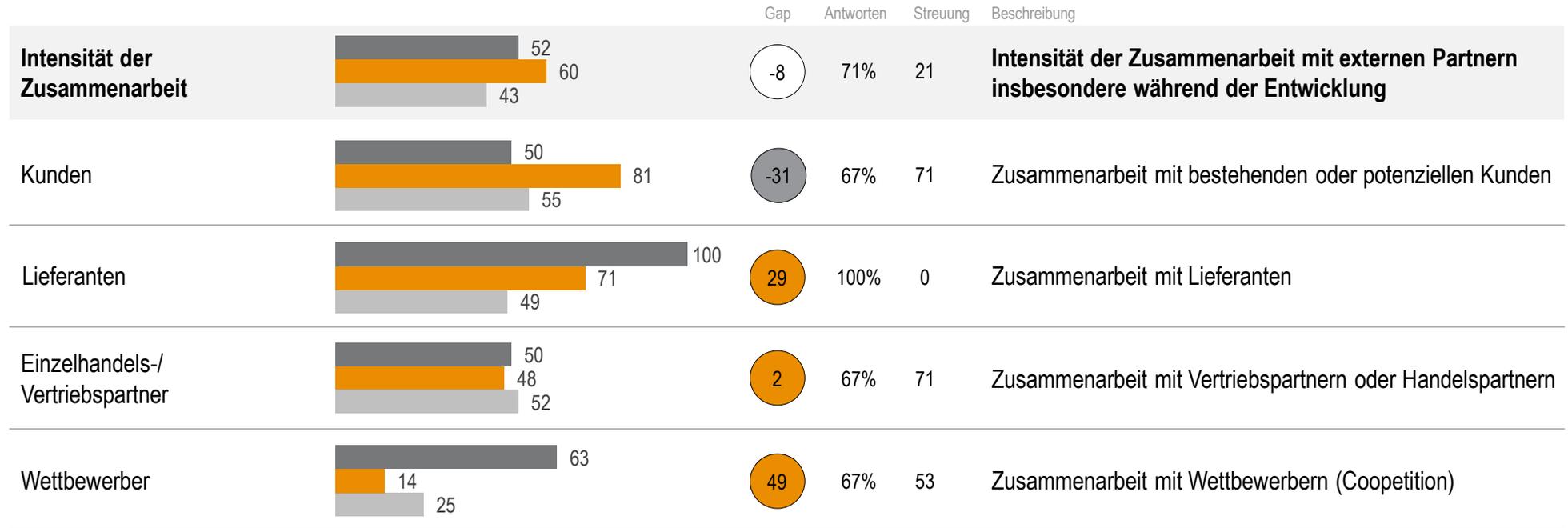
		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Iterativer Lernprozess		-10	81%	10	Entwicklung durch einen schnellen Lernprozess, in dem Markt- und Technologieannahmen mit Hilfe verschiedener Prototypen getestet werden
Zu prüfende Annahmen		-1	100%	14	Frühzeitige Bildung zentraler Annahmen, die dann geprüft und verfeinert werden
Experimentieren mit Produkten/Dienstleistungen		21	67%	18	Kontinuierliches Experimentieren während der Produkt-/Dienstleistungsentwicklung, um Annahmen zu testen
Frühe Prototypenentwicklung		-48	100%	25	Frühzeitige Erstellung von Prototypen zur Visualisierung, Kommunikation und Bewertung von Konzepten
Tests mit mehreren Prototypen		-32	78%	17	Systematische Tests mit verschiedenen Prototypen, um z. B. mit Kunden zu testen sowie Marktpotenzial, Preisgestaltung und Herstellungskosten zu bewerten
Experimentieren mit verschiedenen Geschäftsmodellen		7	67%	35	Experimentieren mit verschiedenen Geschäftsmodellen und Entwicklung alternativer Geschäftsmodelle





Prozesse und Projekte – Entwicklung und Launch

INTENSITÄT DER ZUSAMMENARBEIT



Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Prozesse und Projekte – Entwicklung und Launch

INTENSITÄT DER ZUSAMMENARBEIT

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Intensität der Zusammenarbeit		-8	71%	21	Intensität der Zusammenarbeit mit externen Partnern insbesondere während der Entwicklung
Nationale Forschungseinrichtungen		-13	67%	18	Zusammenarbeit mit nationalen Forschungseinrichtungen
Internationale Forschungseinrichtungen		-23	67%	18	Zusammenarbeit mit internationalen Forschungseinrichtungen
Interessenvertretungen		-38	33%		Zusammenarbeit mit Interessensvertretungen, z.B. Fachverbände
Öffentliche Behörden		-38	100%	25	Zusammenarbeit mit Behörden

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Schwerpunkt

ASSESSMENT DER FÄHIGKEIT ZU DIGITALEN INNOVATIONEN



Neue digitale Technologien und Innovationen erfordern zusätzliche organisatorische Fähigkeiten, um die digitale Transformation der Organisation zu erreichen und digitale Innovationen erfolgreich umzusetzen.

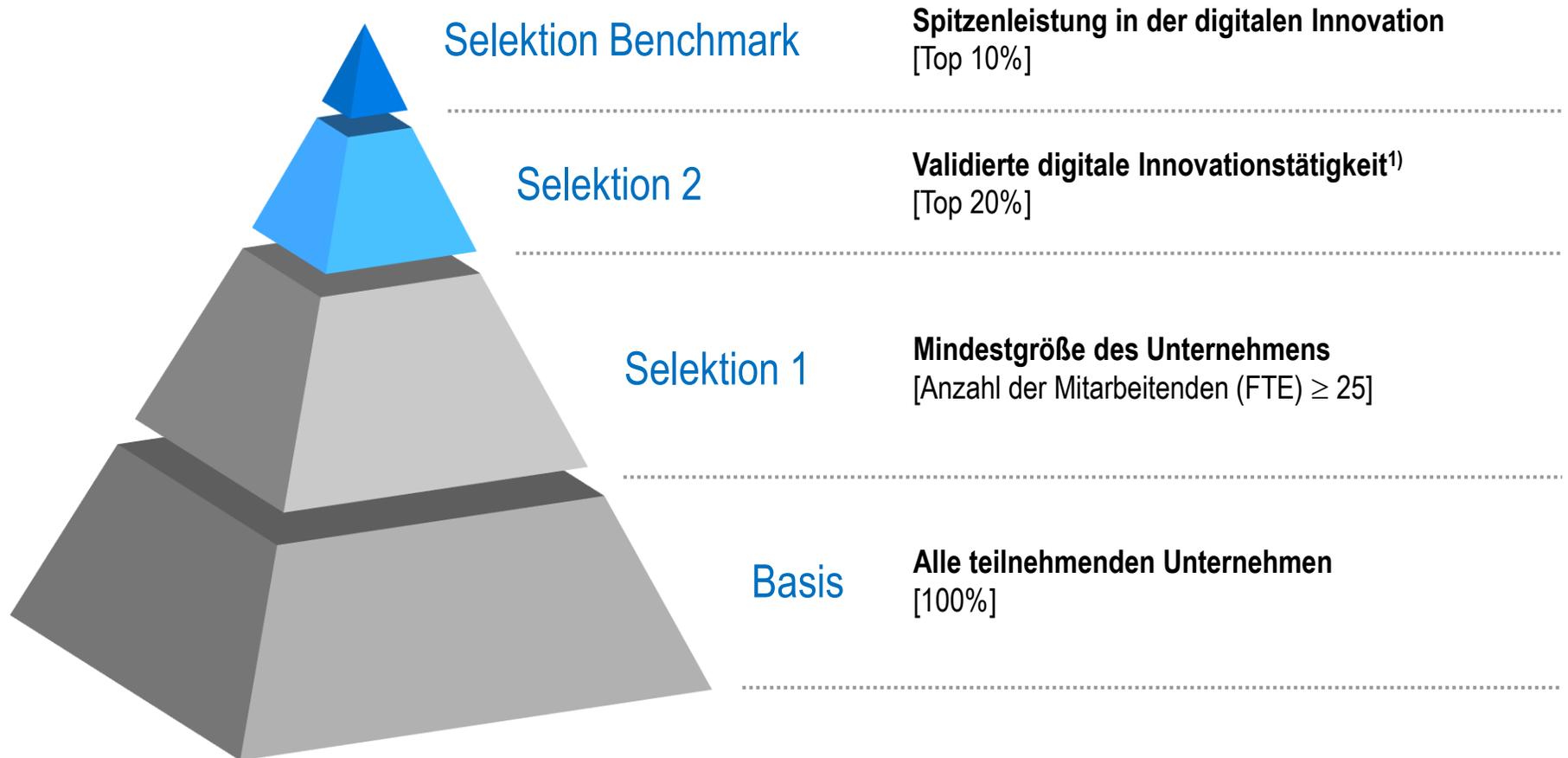
Daher stützt sich dieser Abschnitt auf das Innovation Excellence Model, um relevante Ressourcen, Fähigkeiten und Aktivitäten zu ermitteln, die für die erfolgreiche Umsetzung digitaler Innovationen erforderlich sind. Darüber hinaus konzentriert sich die Leistung auch auf die besonderen Ergebnisse der digitalen Innovationsaktivitäten.

Insgesamt ermöglicht dieser Abschnitt den Unternehmen eine Bewertung und ein Benchmarking ihrer **Fähigkeit zu digitalen Innovationen**.



Methode Fähigkeit zu digitalen Innovationen

AUSWAHLKRITERIEN BENCHMARK



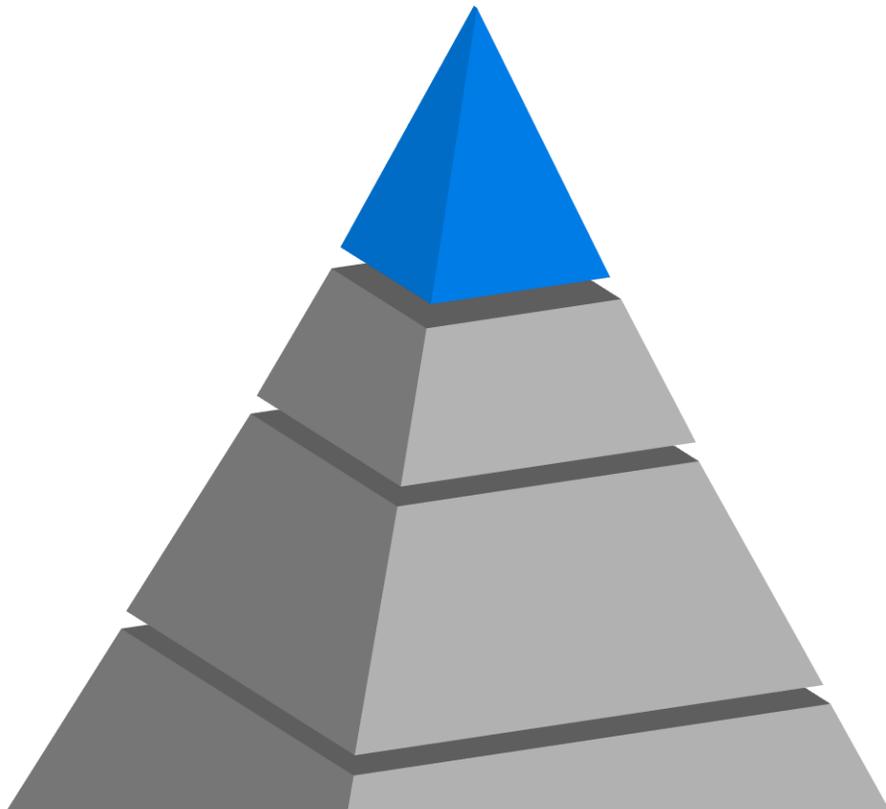
Die Bottom-Gruppe wurde auf analoge Weise berechnet

1) Basierend auf Sekundärforschung von Geschäftsberichten, Unternehmenspräsentationen und Firmenwebseiten



Allgemeine Informationen

LEISTUNG DES BENCHMARKS



19%

Mehr **Geschäftsmodell-Innovationen** im Vergleich zu den anderen Unternehmen der Stichprobe

3x

mehr **externe Prozesse zu Kunden** und Lieferanten vollständig **digitalisiert**

3.5x

höherer **Anteil** von Innovationsprojekten mit **Fokus** auf **digitale** Innovation

234%

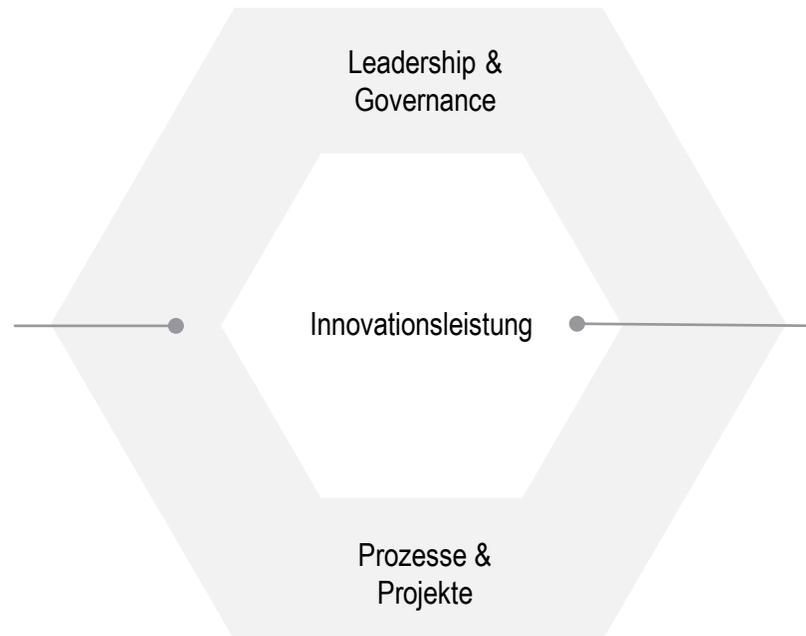
höherer **Beitrag digitaler Innovationen zur wirtschaftlichen Leistung** im Vergleich zu den anderen Unternehmen der Stichprobe



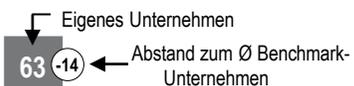
Assessment Fähigkeit zu digitalen Innovationen

ÜBERBLICK

Digitale Innovationsfähigkeit	47	-17
Strategischer digitaler Fokus	53	-15
Digitaler Innovationsprozess	33	-34
Digitales Mindset	57	0
Netzwerk für digitale Innovationen	49	-12
Kompetenz in digitalen Technologien	37	-39
Datenmanagement	31	-30
Überwindung von Barrieren der Digitalisierung	69	12



Digitale Innovationsleistung	53	-16
Innovationsgrad digitaler Geschäftsmodelle	63	1
Beitrag zur Unternehmensleistung	44	-33

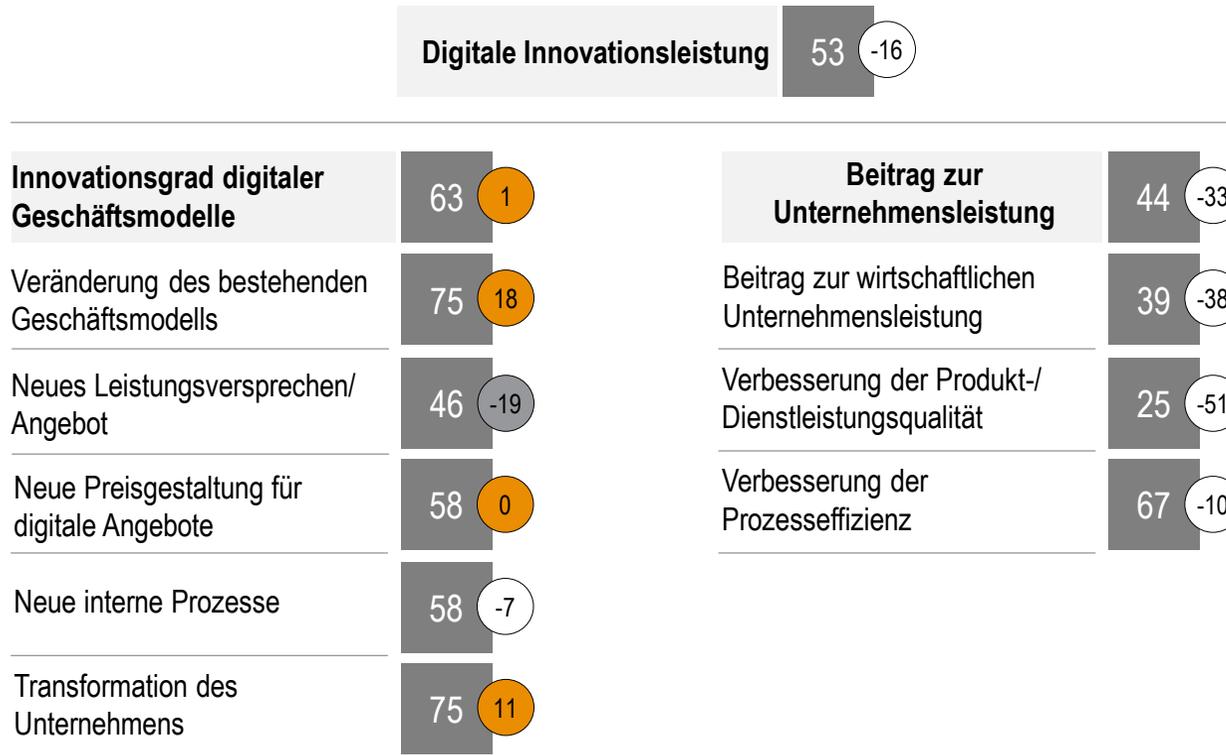


- Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Assessment Fähigkeit zu digitalen Innovationen

DIGITALE INNOVATIONSLEISTUNG



↳ Eigenes Unternehmen
63 -14 ← Abstand zum Ø Benchmark-Unternehmen

- Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Digitale Innovationsleistung

INNOVATIONSGRAD DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Innovationsgrad digitaler Geschäftsmodelle		1	93%	14	Geschäftsmodellinnovationen durch digitale Innovationen
Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells		18	67%	25	Substanzielle Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells durch digitale Innovationen
Neues Leistungsversprechen/ Angebot		-19	100%	32	Wesentliche Veränderung des Dienstleistungsangebots für Kunden
Neue Preisgestaltung für digitale Angebote		0	100%	46	Die Preisgestaltung für digitale Innovationen unterscheidet sich von der für traditionelle Produkte
Neue interne Prozesse		-7	100%	43	Erhebliche Veränderung der Geschäftsprozesse
Transformation des Unternehmens		11	100%	0	Die Umsetzung digitaler Innovationen verändert die gesamte Organisation grundlegend

Eigene Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Digitale Innovationsleistung

BEITRAG ZUR UNTERNEHMENSLEISTUNG

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Beitrag zur Unternehmensleistung		-33	83%	13	Beitrag digitaler Innovationen zum Unternehmenserfolg
Beitrag zur wirtschaftlichen Unternehmensleistung		-38	89%	20	Signifikanter Beitrag digitaler Innovationen zur wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens
Rentabilität		-52	33%		Beitrag digitaler Innovationen zur Verbesserung der Rentabilität
Umsatz		-53	100%	47	Beitrag digitaler Innovationen zur Umsatzsteigerung
Marktanteil/Neue Märkte		-19	100%	12	Beitrag digitaler Innovationen zur Erhöhung des Marktanteils und zur Erschließung neuer Märkte
Kundenzufriedenheit und Image		-27	100%	26	Beitrag digitaler Innovationen zur Verbesserung von Firmenimage und Kundenzufriedenheit

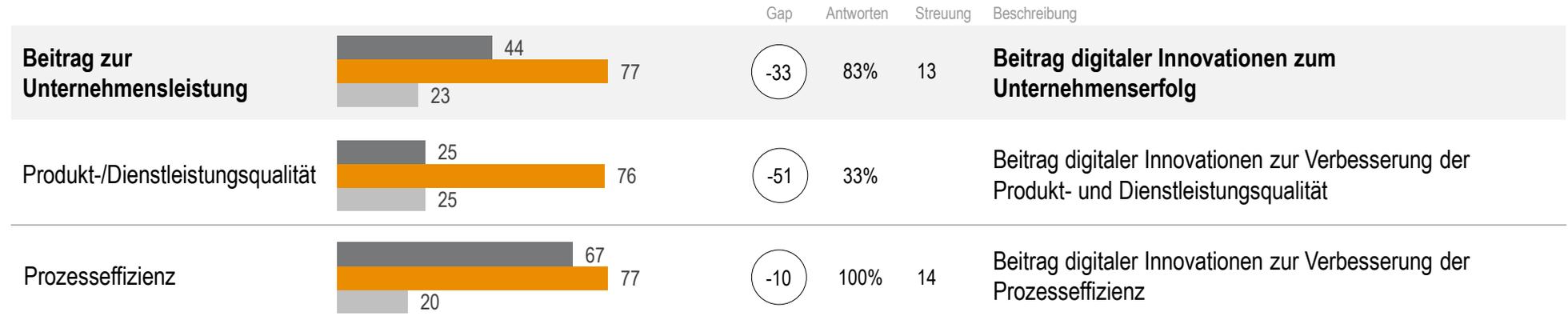
Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Digitale Innovationsleistung

BEITRAG ZUR UNTERNEHMENSLEISTUNG



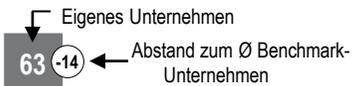
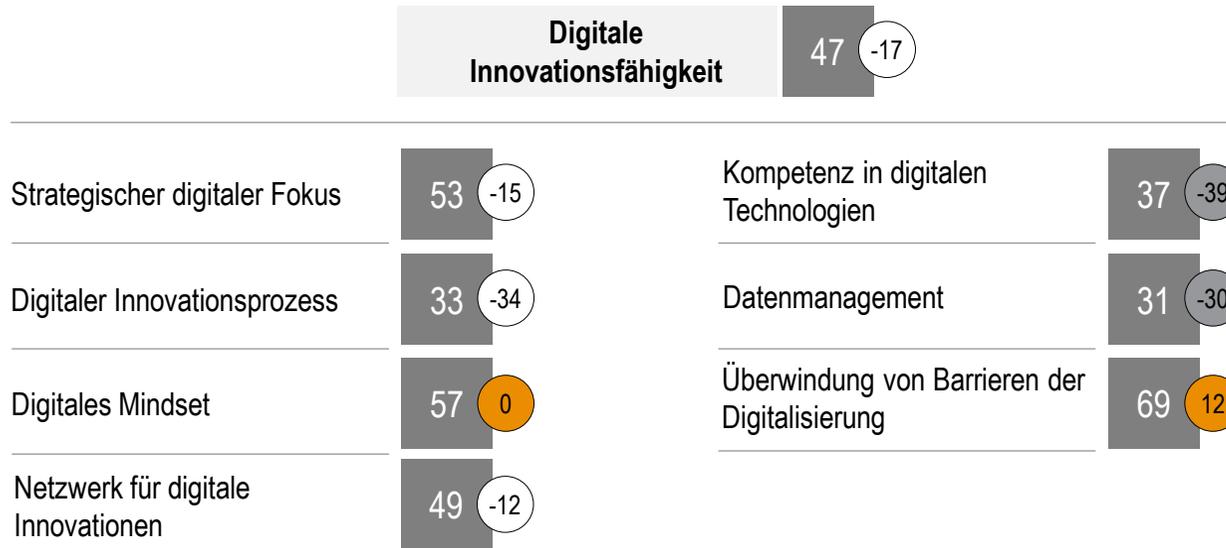
■ Eigenes Unternehmen
■ Ø Benchmark-Unternehmen
■ Ø Bottom-Unternehmen

● Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
○ Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
● Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Assessment Fähigkeit zu digitalen Innovationen

FÄHIGKEIT ZU DIGITALEN INNOVATIONEN



- Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
- Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Assessment Fähigkeit zu digitalen Innovationen

LEADERSHIP UND GOVERNANCE, PROZESSE UND PROJEKTE

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Digitale Innovationsfähigkeit		-17	89%	3	Ressourcen, Fähigkeiten und Aktivitäten zur Förderung digitaler Innovationen
Strategischer digitaler Fokus		-15	88%	7	Klare formale und kommunizierte Digitalstrategie; definierte Verantwortlichkeiten für die Umsetzung; finanzielle Ressourcen, neue Fähigkeiten und Mitarbeitende
Digitaler Innovationsprozess		-34	75%	22	Ständige Berücksichtigung neuer digitaler Technologien und neuer Geschäftsmöglichkeiten bei der Innovationstätigkeit
Digitales Mindset		0	92%	19	Digitale Innovationen sind etabliert (Kampagnen, Veranstaltungen); Auswirkungen digitaler Technologien werden von den Mitarbeitenden verstanden und diskutiert
Netzwerk für digitale Innovationen		-12	92%	13	Zusammenarbeit mit externen Partnern; die Beziehungen zu den Partnern sind eher Partnerschaften als traditionelle Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Eigenes Unternehmen
 Ø Benchmark-Unternehmen
 Ø Bottom-Unternehmen

Eigene Punktzahl ≥ Ø Benchmark-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Benchmark-Unternehmen und ≥ Ø Bottom-Unternehmen
 Eigene Punktzahl < Ø Bottom-Unternehmen



Assessment Fähigkeit zu digitalen Innovationen

LEADERSHIP UND GOVERNANCE, PROZESSE UND PROJEKTE

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Digitale Innovationsfähigkeit		-17	89%	3	Ressourcen, Fähigkeiten und Aktivitäten zur Förderung digitaler Innovationen
Kompetenz in digitalen Technologien		-39	100%	10	Fähigkeit, relevante Daten (z. B. Maschinen- oder Nutzungsdaten) zu identifizieren; geeignete Systeme zur Speicherung, Kombination und Verarbeitung; Fähigkeit, aus Daten Erkenntnisse zu gewinnen
Datenmanagement		-30	89%	17	Klare Zuständigkeiten und Koordination für operative Tätigkeiten der Speicherung, Auswertung und Analyse; Berücksichtigung der Auswirkungen von Entscheidungen auf das Datenmanagement
Überwindung von Barrieren der Digitalisierung		12	83%	27	Mitarbeitende verfügen über angemessene Kompetenzen, Fähigkeiten und die Bereitschaft, digitale Innovationen zu entwickeln; keine rechtlichen Hindernisse oder interne Bürokratie

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

● Eigene Punktzahl \geq Ø Benchmark-Unternehmen
○ Eigene Punktzahl $<$ Ø Benchmark-Unternehmen und \geq Ø Bottom-Unternehmen
● Eigene Punktzahl $<$ Ø Bottom-Unternehmen



Schwerpunkt

ASSESSMENT

INNOVATIONSFÄHIGKEIT

FÜR NACHHALTIGKEIT



Unternehmen berücksichtigen zunehmend Nachhaltigkeitsaspekte und müssen Innovationen voranbringen, um ihre Produkte, Dienstleistungen und Prozesse nachhaltiger zu gestalten. Daher bedarf es einer Erweiterung und Anpassung der Innovationsprozesse, um ökologische und gesellschaftliche Aspekte besser in die Innovationsaktivitäten einzubeziehen.

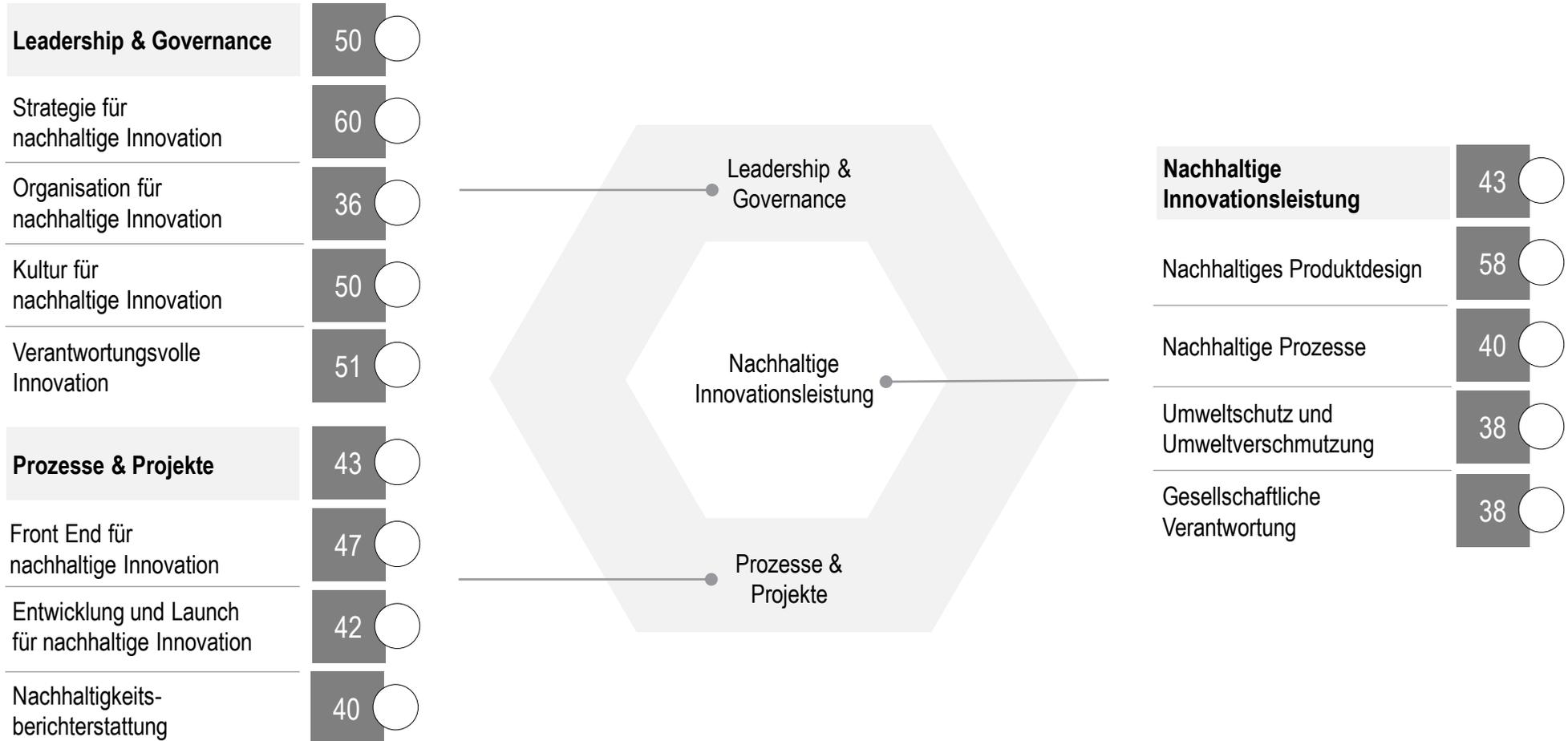
Dieser Abschnitt stützt sich auf das Innovation Excellence Model, um relevante Ressourcen, Fähigkeiten und Aktivitäten zu ermitteln, die für die erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger und verantwortungsvoller Innovationen erforderlich sind. Darüber hinaus konzentriert sich die Leistung auch auf die nachhaltigkeitsbezogenen Ergebnisse von Innovationsaktivitäten.

Insgesamt ermöglicht dieser Abschnitt den Unternehmen eine Bewertung und ein Benchmarking ihrer **Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit**.



Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

ÜBERBLICK*



↳ Eigenes Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein



Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

NACHHALTIGE INNOVATIONSLEISTUNG*1)

		Gap	Beschreibung
Nachhaltige Innovationsleistung	 43		Beitrag der Innovationsaktivitäten zum Erfolg im Bereich Nachhaltigkeit in den letzten drei Jahren
Nachhaltiges Produktdesign	 58		Verwendung von umweltfreundlichen Materialien, Verbesserung des Lebenszyklus von Produkten; geringerer Energieverbrauch von Produkten
Nachhaltige Prozesse	 40		Effizientere Energienutzung, Materialeinsatz; geringerer Ressourcenverbrauch bei der Herstellung; umweltfreundliche/recycelte Materialien; weniger Logistik
Umweltschutz und Umweltverschmutzung	 38		Verringerung von Emissionen und Abfällen; Nutzung von Nebenprodukten; verstärkter Schutz der biologischen Vielfalt
Gesellschaftliche Verantwortung	 38		Verbesserte Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit für Mitarbeitende; verbesserte soziale Auswirkungen (Wert für andere Interessengruppen; Zugänglichkeit von Produkten) und ethischer Wert (fairer Handel, Einhaltung von Vorschriften); mehr lokale Beschaffung

 Eigenes Unternehmen

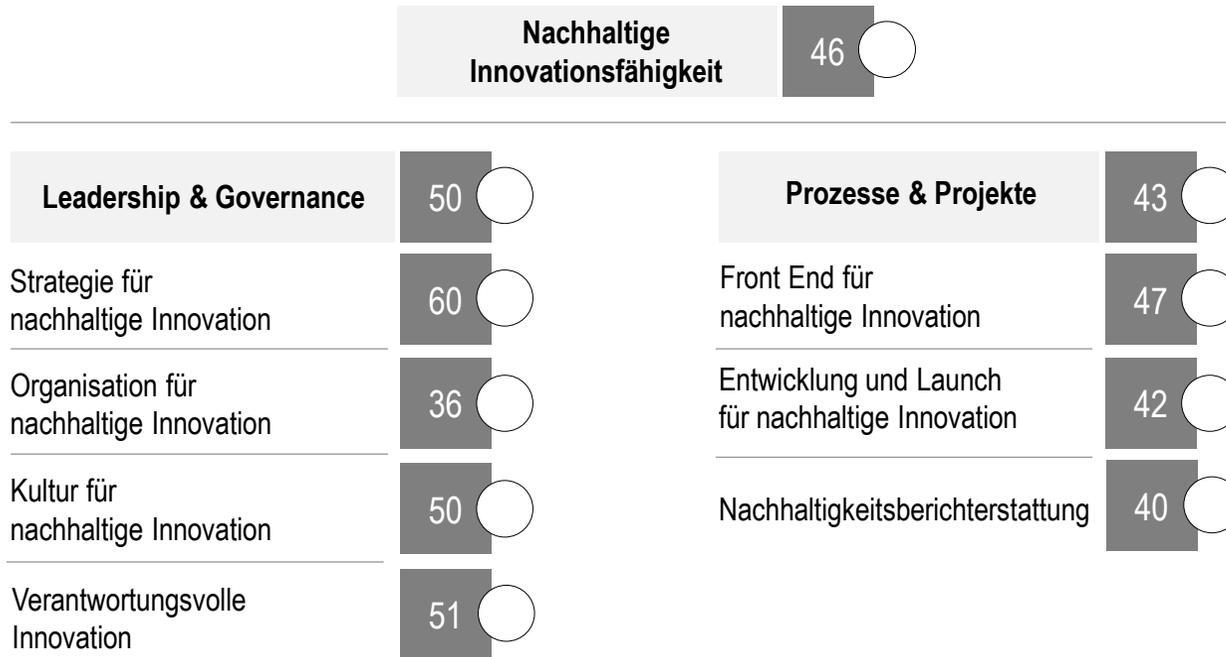
*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein

1) Nur von der Führungskraft bewertet; keine Antwortquote und Standardabweichung angegeben



Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

INNOVATIONSFÄHIGKEIT FÜR NACHHALTIGKEIT*





Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

LEADERSHIP UND GOVERNANCE*

	Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Leadership & Governance	50	85%	2	Nachhaltigkeitsbezogene Elemente der Innovationsstrategie, -kultur und -organisation
Strategie für nachhaltige Innovation	60	79%	12	Nachhaltigkeitsbezogene Zielsetzung expliziter Bestandteil der strategischen Innovationsziele; Trendscouting und Zukunftsforschung mit Fokus auf Nachhaltigkeitsthemen
Strategische Ziele für nachhaltige Innovation	56	83%	20	Leitbild für Nachhaltigkeit; ökologische und gesellschaftliche Ziele; spezifische Belange anderer Interessengruppen (z. B. lokale Gemeinden, die Gesellschaft insgesamt)
Trendscouting und zukünftige Forschung für nachhaltige Innovation	65	75%	10	Analyse nachhaltiger Technologien, Risiken durch Naturereignisse, soziale/ethische Fragen; nachhaltige Strategien (z. B. Kreislaufwirtschaft, CO ₂ -Neutralität)
Organisation für nachhaltige Innovation	36	85%	9	Engagement der obersten Führungsebene für nachhaltige Innovation; institutionalisiertes Nachhaltigkeitsmanagement
Unterstützung durch die Geschäftsleitung für nachhaltige Innovation	39	73%	15	Die Geschäftsleitung ist ein Vorbild und kennt sich mit Nachhaltigkeit aus, stellt Ressourcen zur Verfügung und ist für nachhaltige Innovationen leicht zu erreichen.
Institutionalisierung der nachhaltigen Innovation	33	100%	32	Nachhaltigkeitsmanagement mit klaren Zuständigkeiten; Mitarbeitende mit Zeit, Ressourcen und Befugnissen zur Wahrnehmung des Nachhaltigkeitsmanagements

Eigenes Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein



Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

LEADERSHIP UND GOVERNANCE*

		Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Leadership & Governance	 50		85%	2	Nachhaltigkeitsbezogene Elemente der Innovationsstrategie, -kultur und -organisation
Kultur für nachhaltige Innovation	 50		88%	12	Schaffung eines förderlichen organisatorischen Umfelds für nachhaltige Innovation
Nachhaltigkeitsmindset	 56		83%	20	Gemeinsames Verständnis der Mitarbeitenden; kommunizierte Kriterien; Nachhaltigkeitsthemen sind ständig präsent und werden bei Entscheidungen berücksichtigt
Überwindung von Barrieren bei nachhaltigen Innovationen	 44		92%	14	Keine Hindernisse bei der Änderung etablierter Prozesse; keine Widerstände gegen neue Technologien/Fähigkeiten, die frühe Investitionen wertlos machen;

 Eigenes Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein



Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

LEADERSHIP UND GOVERNANCE*

	Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Leadership & Governance	 50	 85%	2	Nachhaltigkeitsbezogene Elemente der Innovationsstrategie, -kultur und -organisation
Verantwortungsvolle Innovation	 51	 88%	2	Innovationsaktivitäten, die darauf abzielen, potenziell negative Auswirkungen zu vermeiden, damit Ergebnisse ethisch akzeptabel, gesellschaftlich erwünscht und nachhaltig sind
Antizipation	 50	 75%	13	Systematische Erforschung von "Was wäre wenn"-Fragen zu den möglichen sozialen, ökologischen und politischen Konsequenzen neuer Technologien anhand verschiedener Szenarien
Reflexivität	 37	 92%	5	Reflexion der eigenen Innovationsaktivitäten und der zugrundeliegenden Annahmen; Befolgung eines Verhaltenskodex, der die eigenen Werte/Praktiken mit denen anderer verbindet
Einbindung	 71	 83%	15	Mechanismen zur Einbindung verschiedener Interessengruppen und der breiten Öffentlichkeit, um die sozialen, ökologischen und ethischen Auswirkungen neuer Entwicklungsalternativen zu diskutieren
Anpassungsfähigkeit	 46	 100%	7	Fähigkeit, auf neu gewonnene Erkenntnisse und Perspektiven mit angepassten Zielen, Strategien, Projektauswahlkriterien und Investitionsentscheidungen zu reagieren

 Eigenes Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein



Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

PROZESSE UND PROJEKTE*

	Gap	Antworten	Streuung	Beschreibung
Prozesse & Projekte	 43	62%	14	Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in alle Innovationsaktivitäten und -entscheidungen
Front End für nachhaltige Innovation	 47	94%	36	Nachhaltigkeitsbezogene Marktinformationen und Bereitschaft zum Experimentieren mit neuen nachhaltigen Konzepten und Technologien
Marktwissen über nachhaltige Innovation	 49	92%	40	Informationen über nachhaltige Bedürfnisse und Einstellungen der Kunden und lokalen Community, Gesetze und Vorschriften, Stärken/Schwächen des Wettbewerbs
Experimente für nachhaltige Innovation	 46	100%	32	Förderung und Unterstützung von Experimenten zur Erkundung des Potenzials neuer nachhaltiger Konzepte und Technologien in dem Wissen, dass einige scheitern könnten
Entwicklung und Launch für nachhaltige Innovation	 42	83%	7	Entwicklung zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Aktivitäten und Entscheidungen; Verwendung von Nachhaltigkeitsaspekten in Marketing und Kommunikation
Anpassungen im Innovationsprozess für nachhaltige Innovation	 42	80%	4	Zertifizierte Managementstandards/-systeme; Nachhaltigkeitskriterien für Entscheidungspunkte; Instrumente für nachhaltige Entwicklung; Netzwerk
Marketing für nachhaltige Innovation	 42	89%	14	Kundensegmentierung anhand nachhaltiger Bedürfnisse/Einstellungen; Analyse Angebote Wettbewerb; Kommunikation nachhaltiger Eigenschaften von Innovationen

 Eigenes Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar saein



Assessment Innovationsfähigkeit für Nachhaltigkeit

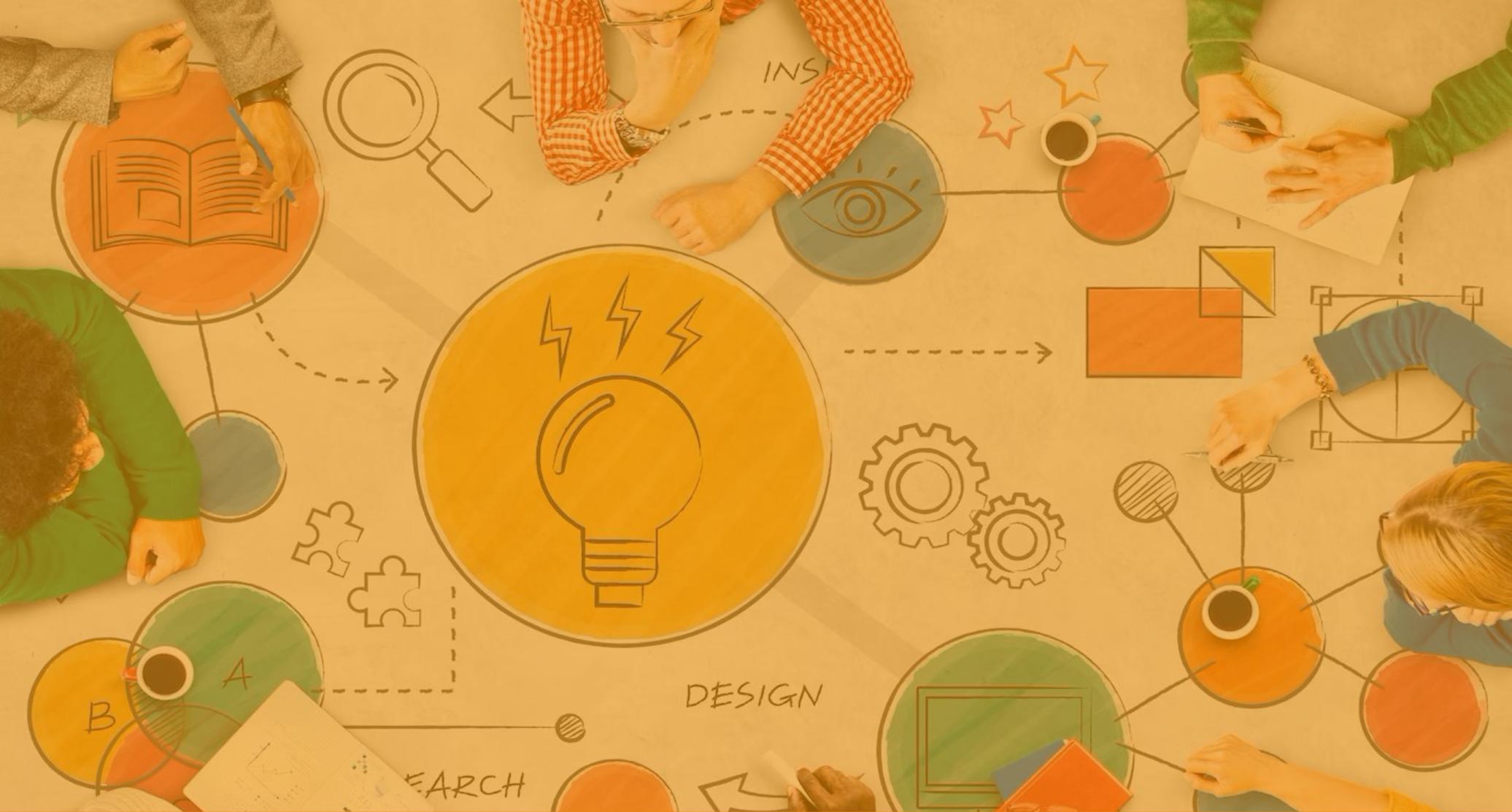
PROZESSE UND PROJEKTE*1)

	Gap	Beschreibung	
Nachhaltigkeitsberichterstattung	 40	<input type="radio"/>	Beherrschung der Nachhaltigkeitsberichterstattung
Definierte Kennzahlen	 100	<input type="radio"/>	Klar definierte Kennzahlen für die Bewertung der Auswirkungen von Innovationen auf die Nachhaltigkeit
Kennzahlen für Kernprozesse	 50	<input type="radio"/>	Kennzahlen für die internen Kernprozesse
Kennzahlen für die Lieferkette	 25	<input type="radio"/>	Kennzahlen für die relevanten Partner der Lieferkette
Kennzahlen für die Auswirkungen auf die Allgemeinheit		<input type="radio"/>	Kennzahlen für die Auswirkungen auf die Allgemeinheit
Kennzahlen für soziale Nachhaltigkeit	 25	<input type="radio"/>	Kennzahlen für Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit
Reifegrad der Nachhaltigkeitsberichterstattung	0	<input type="radio"/>	Reifegrad der Nachhaltigkeitsberichterstattung

 Eigenes Unternehmen

*) Dieser Aspekt ist in der dritten Generation des innovate!now Assessments der Innovationsfähigkeit neu aufgenommen worden. Benchmarkdaten werden in Kürze verfügbar sein

1) Nur von der Führungskraft bewertet; keine Antwortquote und Standardabweichung angegeben



Spitzenleistungen im Innovationsmanagement

N4f - PFI