

Innovations-Checkup bei SGO-Mitgliedern

## Die Innovationskraft der Schweizer Unternehmen muss stärker werden

Der von der Input Unternehmens- und Marketingberatung AG entwickelte Innovations-Checkup erfasst das Thema Innovationsmanagement ganzheitlich. Anhand von 40 sorgfältig ausgewählten Fragen, die im Idealfall von verschiedenen Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche und Hierarchiestufen beantwortet werden, erhält ein Unternehmen eine Einschätzung seiner generellen Innovationskraft sowie Anhaltspunkte zu Handlungsfeldern, um diese zu stärken.

### Idee und Design

Der Checkup basiert auf der durch Forschung und Erfahrung aus zahlreichen Projekten gestützten Konklusion, dass die Innovationskraft eines Unternehmens von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird, die sich in fünf Dimensionen zusammenfassen lassen (siehe Abbildung 1):

1. Ein gemeinsames Innovationsverständnis, denn nur wer die gleiche Sprache spricht, kann auch an den gleichen Zielen arbeiten.
2. Eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Innovationsstrategie, welche die Rolle von Innovationen klärt und definiert, in welchen Richtungen diese auszugestalten sind.
3. Ein System von Enablern, also befähigenden Elementen, das dafür sorgt,

dass die Innovationsstrategie umgesetzt wird und ein Unternehmen dauerhaft innovativ sein kann (z. B. Innovationsprozess, Ressourcen, Instrumente usw.).

4. Eine Unternehmenskultur, die Innovationen gezielt fördert.
5. Umsetzungskompetenz, das heisst konzeptionelle Kompetenz, gutes Projektmanagement und klar definierte

Innovationen gewinnen aufgrund der zunehmenden Dynamik der Märkte und der kürzeren technologischen Entwicklungszyklen an Bedeutung. Das Thema ist daher strategisch anzugehen und bedarf einer guten Koordination der einzelnen Innovationsaktivitäten. Dies bestätigt auch der bei SGO-Mitgliedern durchgeführte Innovations-Checkup.

*Beat Scheidegger  
Christoph Hunziker*

Ziele, die regelmässig gemessen und bei Erfolg honoriert werden.

Während die firmenspezifische Auswertung dem jeweiligen Unternehmen Anhaltspunkte zur Innovationskraft gibt, lassen sich mit der Gesamtauswertung aller Unternehmen interessante Schlüsse zum Zustand der Schweizer Unternehmen in Bezug auf Innovationsmanagement ziehen und generelle Problemfelder ausma-

Abbildung 1

### Generelle Einschätzung der Innovationskraft der Unternehmen

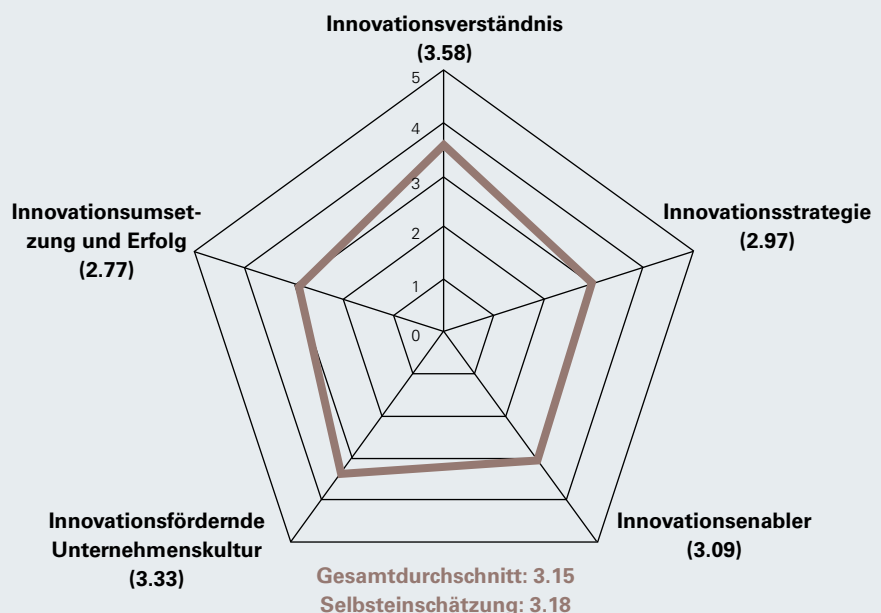
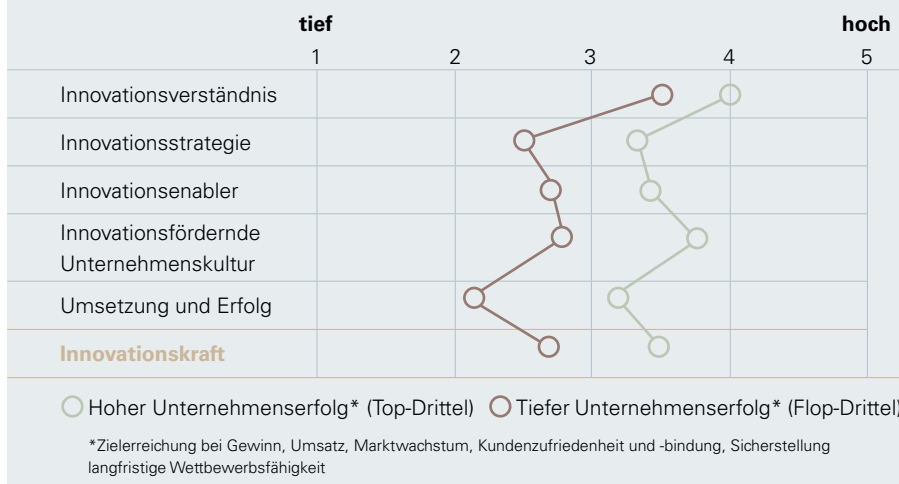


Abbildung 2

### Innovationskraft in Relation zum Unternehmenserfolg



chen. Mit einer Segmentierung können zudem Unterschiedlichkeiten nach Branchen und Unternehmensgrösse analysiert werden.

Die Auswertung dieser exklusiv für die Mitglieder der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) aufgeschalteten Umfrage basiert auf über 60 vollständig ausgefüllten Fragebogen und ergibt somit ein breit abgestütztes Gesamtbild über die Schweizer Unternehmenslandschaft.

#### Mittelmässiges Bild

Die Unternehmen der SGO-Community geben bezüglich Innovationskraft ein mittelmässiges Bild ab, schätzen sich selbst aber sehr realistisch ein. Zwar weisen sie wichtige Grundvoraussetzungen bezüglich Innovationsfähigkeit auf. Ob sie es aber mit diesen Ausprägungen schaffen, sich in gesättigten und umkämpften Märkten mit Innovationen von der Konkurrenz zu differenzieren, scheint zumindest fraglich. Mangelhaft sind insbesondere der fehlende strategische Angang des Themas Innovationsmanagement sowie Schwächen im Innovationsprozess und ungenügender Erfolg in der Umsetzung. Erstaunlich ist die inkonsequente Haltung, dass in den Unternehmen offenbar einerseits ein hohes Verständnis für die Wichtigkeit von Innovation herrscht, andererseits aber nicht genügend finanzielle Ressour-

cen und Mitarbeitende für Innovationsprojekte zur Verfügung gestellt werden.

#### Erfolgreiche sind innovativer

Die Auswertung der Checkups bestätigt eindrücklich die These, dass erfolgreiche Unternehmen über eine höhere Innovationskraft verfügen. Die Umfrage zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Innovationskraft und Unternehmenserfolg auf. Erfolgreiche Unternehmen weisen bei sämtlichen Faktoren, welche die Innovationskraft beeinflussen, einen signifikant höheren Wert auf als jene mit tiefem Unternehmenserfolg (siehe Abbildung 2).

#### Unterschiede

Der Checkup zeigt, dass kleine Unternehmen grundsätzlich überdurchschnittlich gute Voraussetzungen haben, um innovativ zu sein. Während der beträchtliche Unterschied zu mittleren und grossen Unternehmen beim Innovationsverständnis überrascht, ist die Differenz bei der Unternehmenskultur sowie bei Umsetzung und Erfolg nachvollziehbar. Durch ihre Strukturen sind kleine Firmen flexibel und zu ra-

Erhöhte Innovationskraft macht Unternehmen erfolgreicher. Deshalb tun Unternehmen gut daran, dem Thema Innovation adäquate strategische Bedeutung beizumessen. ▶



## Zusammenfassung: Beurteilung der einzelnen Dimensionen

### Die Auswertung der einzelnen Dimensionen des Innovationsmanagements ergibt folgende Ausprägungen:

Innovationsverständnis (Wert: 3,58/5)	Das Innovationsverständnis erhält in der Umfrage den höchsten Wert aller Dimensionen. Generell herrscht innerhalb der Schweizer Unternehmen also ein einheitliches Verständnis für Innovationsmanagement. Besonders stark ausgeprägt ist das Bewusstsein über die Wichtigkeit von Innovationen für das Unternehmen. Weniger verbreitet in den Unternehmen ist demgegenüber die Kenntnis der wichtigsten Basiskonzepte der Innovation.
Innovationsstrategie (Wert 2,97/5)	Obwohl die Wichtigkeit des Themas erkannt ist, stellt die Existenz einer expliziten Innovationsstrategie in den Unternehmen nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel dar. In diesem Bereich besteht definitiv Handlungsbedarf.
Innovationsenabler (Wert 3,09/5)	Die Grundvoraussetzungen für eine hohe Innovationskraft sind gemäss Checkup mittelmässig und ziemlich unterschiedlich. Während es in den meisten Firmen sogenannte «Innovation Champions» gibt, also innovative Köpfe, die ständig Neues bringen und Innovationen fördern, besteht vor allem im Zusammenhang mit einem echten und gelebten Innovationsprozess noch grosses Steigerungspotenzial.
Innovationskultur (Wert 3,33/5)	Die Schweizer Firmen pflegen Unternehmenskulturen, die durchschnittliche bis gute Voraussetzungen für ein innovatives Klima darstellen. Insbesondere Elemente wie Fehlertoleranz, Interdisziplinarität und Risikobereitschaft werden positiv beurteilt. Auf der anderen Seite werden Diversität und Querdenken zu wenig gefördert.
Innovationsumsetzung und Erfolg (Wert 2,77/5)	Die schlechteste Note bezüglich Innovationsfähigkeit erhalten in der Umfrage ganz klar die offenbar mangelhafte Umsetzung von Innovationsprojekten und der fehlende Erfolg. Die grössten Probleme liegen dabei in der ungenügenden Messung der Innovationsaktivitäten sowie den fehlenden Ressourcen, die dafür zur Verfügung stehen.

schen Entscheiden fähig, was sich positiv auf die Innovationskraft auswirkt. Auf der anderen Seite lässt sich in der Praxis beobachten, dass grosse Unternehmen ihre

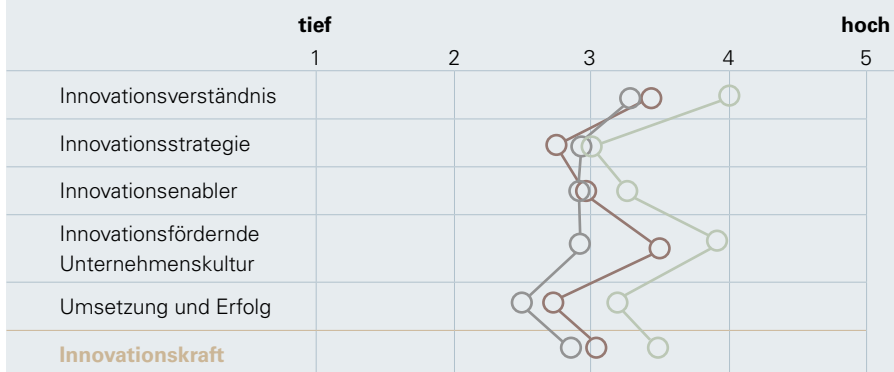
Defizite in diesem Bereich durch Marktmacht sowie Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen wettmachen (siehe Abbildung 3).

### IT am innovativsten

Die Unternehmen aus der Informatikbranche sind gemäss Checkup die innovativsten, während in Banken und Versicherungen sowie in der öffentlichen Verwaltung bezüglich Innovationsmanagement am meisten Nachholbedarf zu bestehen scheint. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass die Informatikbranche eine ungleich höhere Innovationsdynamik aufweist als die öffentliche Verwaltung und die Fragen im verwendeten Checkup in der Tendenz eher auf die Privatwirtschaft zugeschnitten sind. Interessant ist, dass der Verlauf der Kurven, also die jeweiligen Stärken und Schwächen bei einzelnen Dimensionen des Innovationsmanagements, praktisch über alle Branchen identisch ist (siehe Abbildung 4).

Abbildung 3

### Unterschiede nach Unternehmensgrösse



- Kleine Unternehmen (1–20 Mitarbeitende)
- Mittlere Unternehmen (21–150 Mitarbeitende)
- Grosse Unternehmen (+150 Mitarbeitende)

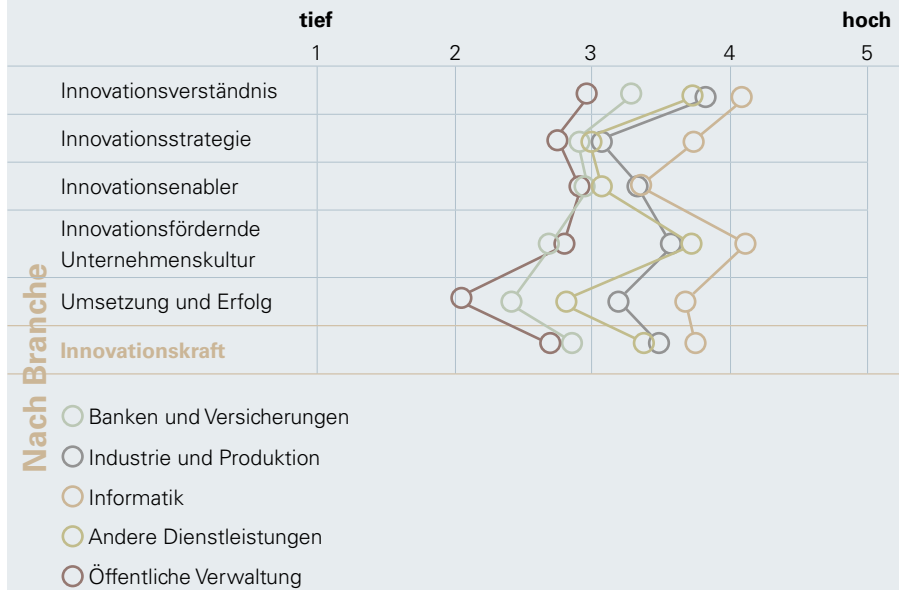
### Fazit

Die Auswertung des Checkups zeigt, dass auf Schweizer Unternehmen bezüglich Innovationsmanagement noch viel Arbeit wartet:

Abbildung 4

### Unterschiede nach Branchen

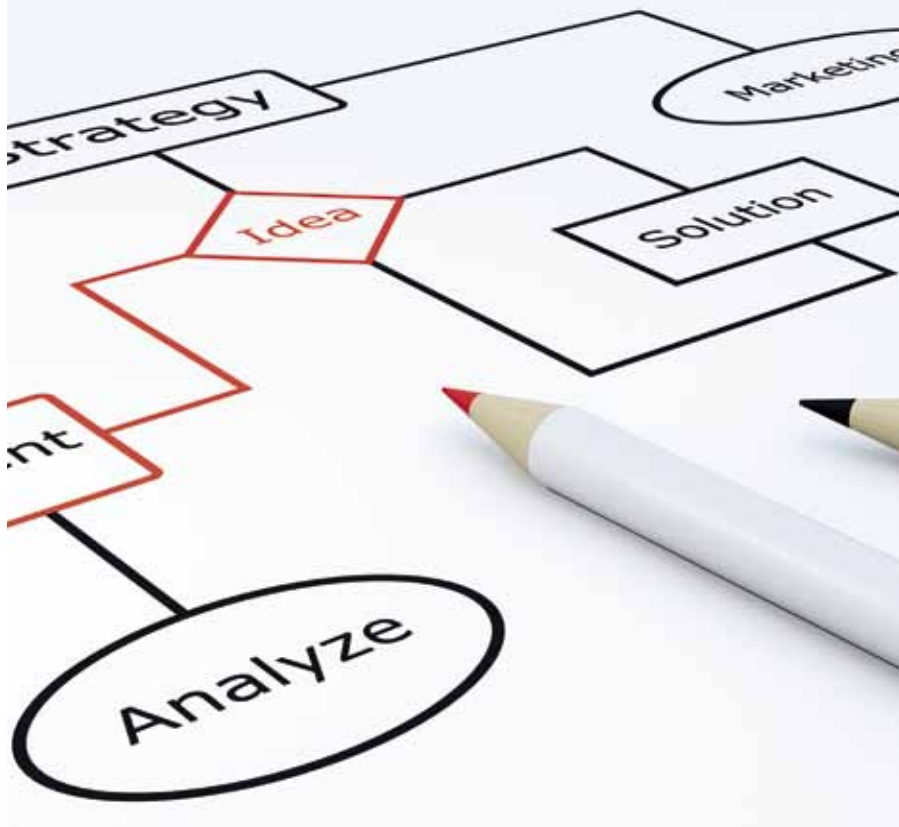
Die Auswertung der Resultate nach den im Checkup am häufigsten vertretenen Branchen ergibt folgendes Bild:



Die Unternehmen aus der Informatikbranche sind gemäss Checkup die innovativsten, während in Banken und Versicherungen Nachholbedarf besteht.

- Gewisse Grundvoraussetzungen zur Stärkung der Innovationskraft sind gegeben.
- Die fehlende strategische Ausrichtung des Themas erstaunt, weil das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Innovationen hoch ist.
- Der Schlüssel zum Innovationserfolg liegt neben der strategischen Verankerung in der Umsetzungskompetenz. Diese ist für die Unternehmen aktuell der grösste Stolperstein im Innovationsprozess.

Erhöhte Innovationskraft macht Unternehmen erfolgreicher. Deshalb tun Schweizer Unternehmen gut daran, dem Thema Innovation die strategische Bedeutung zu geben, die es verdient, um sich aus der Mittelmässigkeit zu verabschieden.



#### Kontakt

**Beat Scheidegger**  
Geschäftsleitender Partner



Input Unternehmens- und Marketingberatung AG  
Weidweg 58, 3032 Hinterkappelen  
Tel. 031 901 24 44  
b.scheidegger@input-ag.ch  
www.input-ag.ch

**Christoph Hunziker**  
Senior Berater



Input Unternehmens- und Marketingberatung AG  
Weidweg 58, 3032 Hinterkappelen  
Tel. 031 901 24 44  
ch.hunziker@input-ag.ch  
www.input-ag.ch