



OPPORTUNITY

FAKTEN FÜR EXPERTEN
UND ENTSCHEIDER

Innovationsmanagement | 1. Auflage

Dr. Dominik Fischer, Dr. Michael Herbst

DIE 6 ERFOLGSMUSTER IM INNOVATIONSMANAGEMENT

KEY FACTS

1

Im europäischen Binnenmarkt wurden seit 2011 über 60.000 neue Artikel jeglicher Art gelaunched. In einer globalen Verbraucherumfrage gaben fast zwei Drittel der Befragten an, dass ihnen Neueinführungen sehr gefallen; mehr als die Hälfte der Verbraucher kauften ein neues Produkt bei ihrem letzten Einkauf. [Nie2015]

2

Rund 25 % der europäischen Konsumenten gaben in einer Umfrage an, dass sie sich mehr Produkte wünschen, die ihr Leben vereinfachen oder die komfortabel zu nutzen sind. [Nie2015]

3

Im Jahr 2014 generierten Produktinnovationen 13 % des Umsatzes der deutschen Wirtschaft. [CDH2016]

4

Im weltweiten „Innovation Survey“ der Firma Oracle beklagten neun von zehn Unternehmen, dass sie mit ihren Innovationsvorhaben „slow to market“ sind und oft über dem Budget liegen. [BG2013]

5

Mehr als 75% der Unternehmen, die in ihren Prozessen agile Methoden anwenden, können die Zeit von der Idee bis zur Markteinführung signifikant verkürzen und profitieren auch monetär davon. [Ver2015]

6

Die Zahl der Forschungs- und Entwicklungszentren ist in Schwellenländern wie China und Brasilien in den vergangenen 15 Jahren schneller angestiegen als in „entwickelten Ländern“. Insgesamt wurden hier 29% mehr solcher Einrichtungen in Betrieb genommen. [Mey2015]

7

Die globale Entwicklung des Startup-Markts zeigt, dass 70% der Unternehmen ihr Geschäft vor der fünf Millionen Dollar-Investment-Marke beenden. Im Durchschnitt geben Startups 20 Monate nach der letzten Finanzierungsrunde ihre Idee auf. [Obe2014]

8

Formate wie „Hackathons“ erzeugen zunehmend Innovationsdruck in etablierten Unternehmen. Lerneffekt (86%), Networking (82%) und der Wandel der Gesellschaft (38%) sind die Hauptmotivation für eine Teilnahme. Geld spielt für viele Innovatoren eher eine untergeordnete Rolle. [BM2014]

DIE 6 ERFOLGSMUSTER IM INNOVATIONSMANAGEMENT

EINLEITUNG

Als Berater mit umfassender Erfahrung im Innovationsmanagement werden wir von unseren Kunden häufig gefragt, was eigentlich die entscheidenden Punkte sind, um als Unternehmen erfolgreich zu innovieren. Es gibt auf diese Frage eine Antwort, aber: Sie ist immer stark von der Situation abhängig, in der sich ein Unternehmen befindet. So ist beispielsweise die Rolle der Innovation in einem Unternehmen, das gerade schnell und stark wächst, eine andere als in einem Unternehmen, das gerade mit Restrukturierungen oder massiven Umsatzrückgängen zu tun hat. Im ersten Fall ist Innovation eher „nice to have“, während im zweiten Fall die Innovation als „Heilsbringer“ gesehen wird. Ebenso sind auch die Maßnahmen zur Steigerung der Innovationskraft stark abhängig von der existierenden Organisationsstruktur und -mechanik des jeweiligen Unternehmens. Ein Unternehmen mit einem starken Marketingschwerpunkt benötigt andere Ansätze zur Steigerung der Innovationskraft als ein Unternehmen mit einem starken technologischen Forschungsschwerpunkt.

Bei all diesen auf den ersten Blick offensichtlichen Unterschieden zwischen Unternehmen gibt es aber dennoch sechs Erfolgsmuster im Innovationsmanagement, die unabhängig von Branche, Unternehmenssituation und -struktur sind. Wir haben diese wiederkehrenden Erfolgsmuster aus den zahlreichen, innovationsbezogenen Kundenprojekten der vergangenen Jahre herausgearbeitet und im Folgenden für Sie zusammengestellt.



GEBEN SIE IHREM INNOVATIONSMANAGEMENT EINE KLARE RICHTUNG!

UNITY unterstützt Sie dabei, Ihr Front-End zu fokussieren.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/innovationsmanagement

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

ERFOLGSMUSTER 1

DAS FOKUSSIERTE FRONT-END

Ein Großteil der von UNITY beratenen Unternehmen verfügt heutzutage über einen klassischen Innovationsprozess. Es gelangen in der Regel sehr viele Ideen in diese klassischen Innovationsprozesse und deren Innovationstrichter – leider werden aber nur aus wenigen am Ende des Prozesses auch Innovationen. Laut einer Studie der Universität Mannheim sind 50% der Innovationsmanager in deutschen Unternehmen der Meinung, dass viele gute Ideen ihres Unternehmens nicht erfolgreich kommerzialisiert werden. [KRS2015]

Wie entsteht dieser Eindruck? Meistens gelangen die Ideen in einer relativ unstrukturierten Form in die jeweiligen Innovationsprozesse. Ist eine Idee erst einmal drin, muss sie auch bearbeitet werden. Über den Kommerzialisierungserfolg einer eingereichten Idee lässt sich am Anfang des Prozesses jedoch nur wenig sagen. Der Stellhebel zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Idee befindet sich folglich nicht im Prozess. Vielmehr muss eine gewisse Qualität und Erfolgswahrscheinlichkeit der eingereichten Ideen bereits im Vorfeld sichergestellt werden. Nur so lässt sich tatsächlich gewährleisten, dass Unternehmen effektiv innovieren können und keine Ressourcen für die Bearbeitung von ungeeigneten Ideen verschwenden.



UNSTRUKTURIERTE IDEENEINGABE FÜHRT ZU



- Überlastung
- Unzufriedenheit mit den Ergebnissen
- schlechter Qualität
- verlangsamer Geschwindigkeit

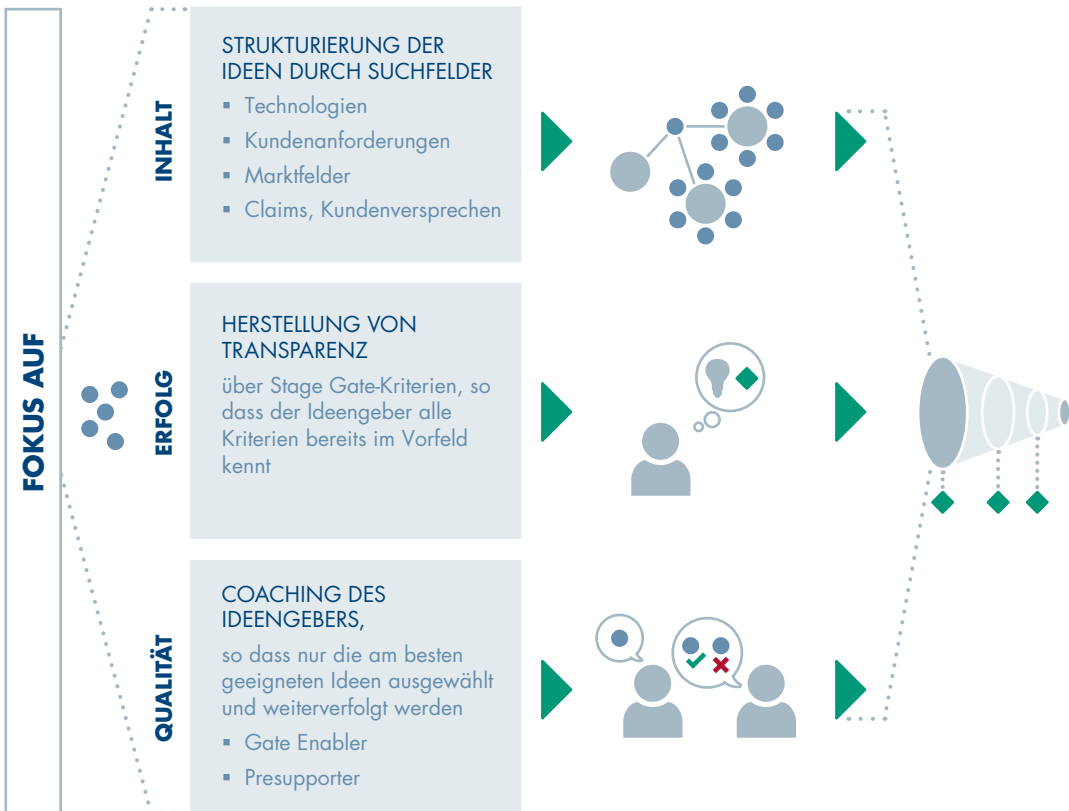
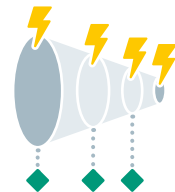


Abb. 1: Fokussierung beginnt bereits vor dem Innovationsprozess (Quelle: UNITY)

Abbildung 1 zeigt die drei wesentlichen Ansätze, mit denen sich ein effektives Innovieren sicherstellen lässt. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist, eine unstrukturierte Ideeneingabe in den Prozess zu vermeiden. Die Erfahrung zeigt, dass schlechte Ergebnisqualität, reduzierte Geschwindigkeit im Prozess, aber auch Überlastung und mangelnde Motivation von Mitarbeitern schon hier ihren Ursprung haben. Zunächst gilt es deshalb, die Ideen bereits vor ihrer Einreichung zu strukturieren. Dieses kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen: Eine inhaltliche Strukturierung nach Suchfeldern klassifiziert die Ideen beispielsweise nach Technologien, Kundenanforderungen oder Marktfeldern. So wird sichergestellt, dass die Art der zu bearbeitenden Ideen mit dem strategischen Fokus des Unternehmens im Einklang steht. Eine erfolgsbezogene Betrachtung der Ideen vor ihrem Eintritt in den Innovationsprozess kann die Misserfolgsquote ebenfalls senken. Hier wird gleich von Beginn an Transparenz darüber geschaffen, was von den Ideen im Prozess erwartet wird. Mit der offenen Kommunikation der Bewertungskriterien und der Offenlegung aller Anforderungen im Stage-Gate-Prozess wird zum einen sichergestellt, dass die Innovationspipeline nicht mit den „falschen Ideen“ verstopft wird. Zum anderen vermeidet man Frustrationen bei den Mitarbeitern, die ihre Ideen einreichen, diese aber gegebenenfalls früh scheitern sehen. Der Verbesserungsprozess einer jeden Idee kann so bereits vor der offiziellen Einreichung beginnen.

Um die Qualität der Ideen zusätzlich zu steigern, setzen einige Unternehmen auf einen qualitätsbezogenen Ideencheck. Der Erfolgsfaktor ist hier ein Coach, der den Ideenlieferanten hilft, ihre Idee noch besser zu machen und im Unternehmen weitere Unterstützer für die Idee zu gewinnen. So wird sichergestellt, dass Ideen, die in den Innovationsprozess gelangen, immer auch einen entsprechenden Reifegrad haben und dass gute Ideen frühzeitig die Wahrnehmung erhalten, die sie verdienen.

Wenn es einem Unternehmen also gelingt, die inhaltliche Erwartung an eine Innovationsidee von Beginn an herauszustellen und die Qualitäts- bzw. Bewertungskriterien der Ideen transparent zu machen, wird der eigentliche Innovationsprozess deutlich entlastet. In Summe können so mehr Ideen zum Erfolg geführt und kommerzialisiert werden.

Eine strukturierte Ideeneingabe ist die Voraussetzung für Qualität und Geschwindigkeit im Innovationsprozess.



NUTZEN SIE DAS RICHTIGE ORGANISATORISCHE WERKZEUG, UM INNOVATIONEN UMZUSETZEN!

UNITY gibt Ihnen ein anforderungsgerechtes Back-End an die Hand.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/innovationsmanagement

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

ERFOLGSMUSTER 2

BACK-END OF INNOVATION

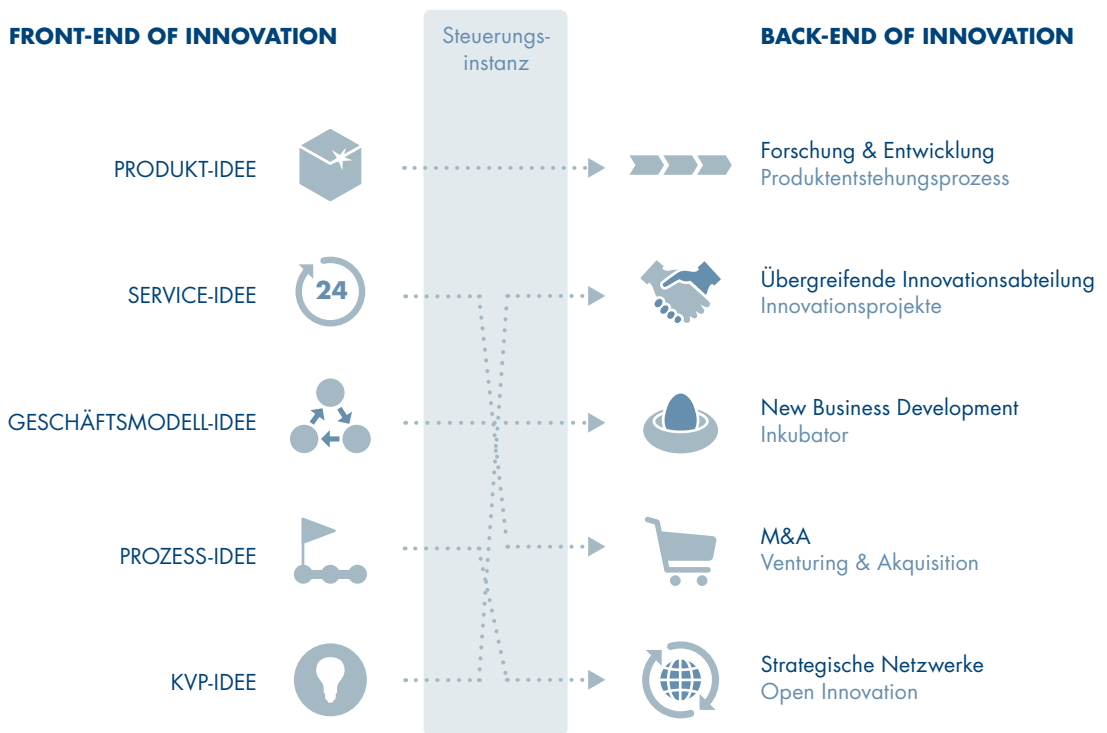
Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, werden im sogenannten Front-End die Innovationsideen gesammelt – und zwar Ideen für neue Produkte, Services, Geschäftsmodelle und vieles mehr. Als Back-End für Innovationen fungiert in den meisten Unternehmen (gerade jedoch in traditionell produktorientierten Branchen mit historisch gewachsenen Strukturen) ausschließlich der klassische Produktentstehungsprozess. Dieses treibt zuweilen skurrile Blüten. So kommt es beispielsweise vor, dass für eine Service-Idee, die eigentlich ohne Technik auskommt, im Stage-Gate-Prozess plötzlich gleichermaßen aufwendige wie sinnlose technische Machbarkeitsstudien erstellt werden müssen. Die Redewendung „Wer als Werkzeug einen Hammer hat, sieht in allem einen Nagel“ beschreibt dieses Verhalten sehr treffend. Das Werkzeug ist in diesem Fall der Produktentstehungsprozess, der eben nicht passend ist für Geschäftsmodell-, Prozess- oder Service-Ideen.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen „Hammer-Nagel-Metapher“ gibt es nun unterschiedliche Formen, das Back-End zu strukturieren, um auch hier effizient und zielorientiert zu arbeiten. Zunächst gilt: Neben dem Produktentstehungsprozess können auch Open Innovation-Maßnahmen, Inkubatoren oder M&A-Aktivitäten im Back-End sinnvoll sein. Damit steigt zwar die Komplexität, es kann mit dem richtigen Instrument aber viel zielgerichteter innoviert werden.

Hinsichtlich der Strukturierung des Back-Ends unterscheiden wir basierend auf langjähriger Beratungserfahrung drei Erfolgstypen:

▪ **Typ 1 | Pooling & Routing**

Im Unternehmen existieren vergleichsweise viele Exekutionskanäle für Innovationen, also viele unterschiedliche Back-Ends. Ideen werden unternehmensweit gesammelt und dann über eine entsprechende Instanz in die jeweils richtigen Prozesse eingesteuert. Hier ist also ein Mechanismus erforderlich, der die Ideen entsprechend klassifiziert und routet. Vorteil: Bei diesem Typ wird das volle Potenzial an Ideen ausgeschöpft. Nachteil: Die vielen, unterschiedlichen Exekutionskanäle können zu ungewollter Komplexität führen. Der Erfolg des Modells hängt von der Fähigkeit der Steuerungsinstanz ab, die Ideen in die richtigen Kanäle zu steuern.



LEGENDE

■ Verbindung zwischen Front-End und Back-End

Abb. 2: Typ 1 | Pooling & Routing: Die Steuerungsinstanz sortiert die Ideen dem passenden Back-End zu. (Quelle: UNITY)

• Typ 2 | Fokussierung

Das Unternehmen fokussiert sich strategisch ausschließlich auf eine Innovationsart und hat im Back-End folglich nur einen Kanal etabliert, beispielsweise einen Prozess für Service-Innovationen. Hier muss über eine klare unternehmensweite Kommunikation sichergestellt werden, dass ausschließlich die eine Art von Ideen entwickelt wird, die dann aber auch zum etablierten Back-End passt – zum Beispiel nur Service-Ideen. Vorteil: Eine schlagkräftige Umsetzung der Ideen ist einfacher, da es nur ein Back-End gibt und dieses hochprofessionell aufgestellt ist. Nachteil: Innovationsarten bleiben unberücksichtigt. Dies ist besonders dann ein Risiko, wenn nur Produktinnovationen fokussiert werden, während der Wettbewerb sich bereits über Services und Geschäftsmodelle differenziert.

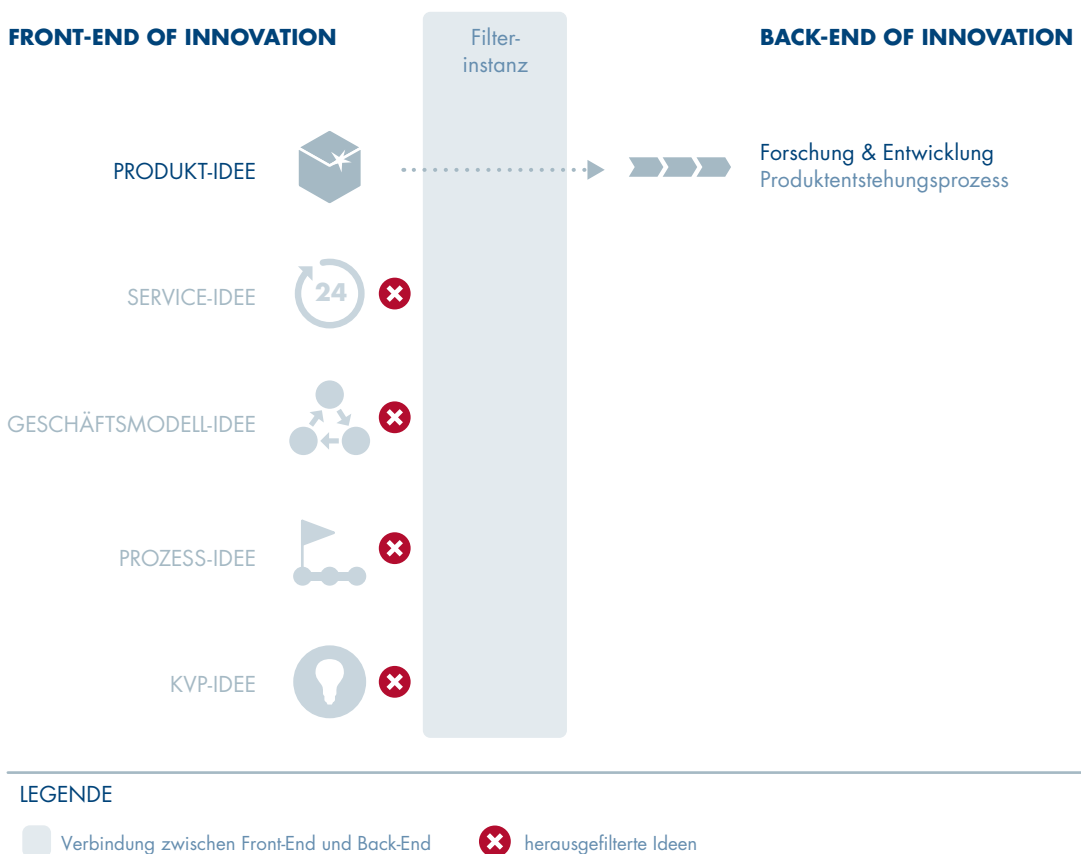


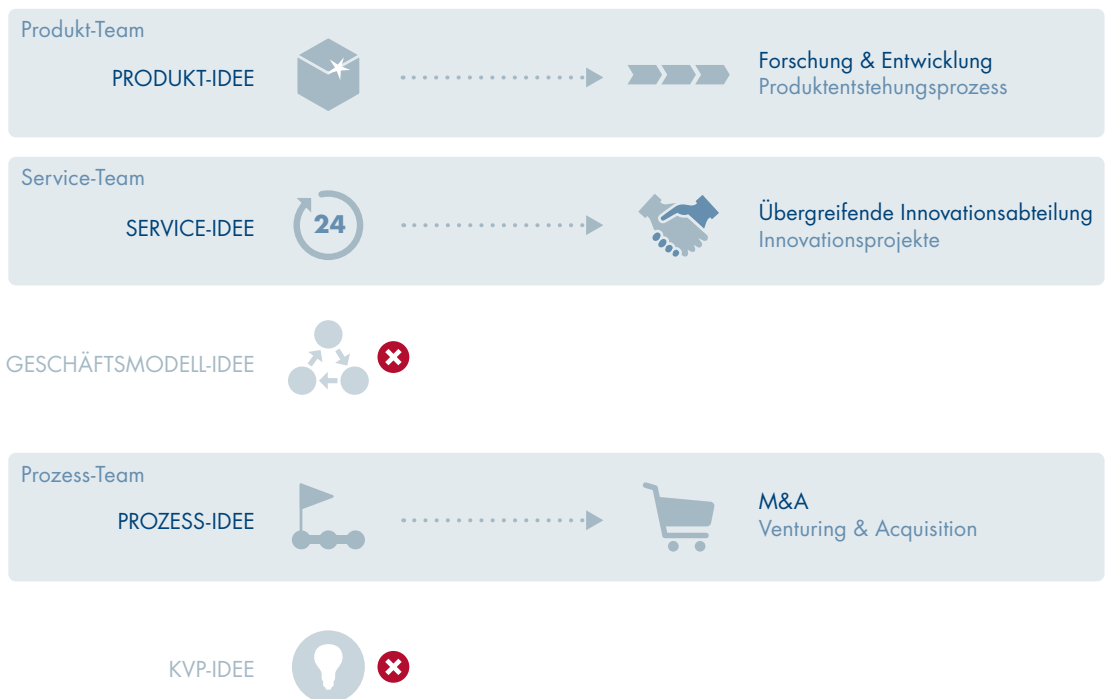
Abb. 3: Typ 2 | Fokussierung auf eine Innovationsart: Nur passende Ideen werden weiter verfolgt. (Quelle: UNITY)

▪ Typ 3 | Gekapselte Innovation

Die „gekapselte Innovation“ funktioniert nach dem gängigen Prinzip, dass Ideen dort bearbeitet und zum Erfolg geführt werden, wo sie entstehen. Beispielsweise gibt es dedizierte Teams im Unternehmen, die ausschließlich Geschäftsmodelle entwickeln. Diese Teams verfügen über die entsprechenden Exekutionskanäle und können somit auch die Umsetzung forcieren – von der Idee bis in den Markt. Das heißt, Front-End und Back-End sind in einer Organisationseinheit gebündelt. Innovationen werden hier also „in Silos“ erarbeitet, was in sich stark verändernden Märkten durchaus ein Risiko sein kann.

FRONT-END OF INNOVATION

BACK-END OF INNOVATION



LEGENDE

- Verbindung zwischen Front-End und Back-End herausgefilterte Ideen

Abb. 4: Typ 3 | Gekapselte Innovation: Front-End und Back-End sind in einer Organisationseinheit gebündelt. (Quelle: UNITY)

Vorteil: Verschiedene Teams können an verschiedenen Arten von Ideen parallel im Unternehmen arbeiten. Zudem ist die Umsetzung von Ideen hier schlagkräftiger. Nachteil: Innovation entsteht nicht übergreifend. Nur wenn Produkte, Services und Geschäftsmodelle aus Sicht der Kunden für sich alleine stehen funktioniert dieses Modell. Sind Produkte, Services und Geschäftsmodelle als Leistung kombiniert (bspw. in einem „Eco-system“), birgt die gekapselte Innovation die Gefahr, dass Innovationspotenziale verloren gehen.

Insgesamt ist es wichtig, dass Unternehmen individuell erkennen, welcher der oben beschriebenen Typen für sie jeweils am erfolgversprechendsten ist. Hier gilt es, eine klare Typenzuordnung vorzunehmen und das innovationsbezogene Handeln daran auszurichten. Unternehmen müssen dann entscheiden, welche Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung der Ideen gebraucht werden, wie diese eingesetzt und in einer sinnvollen Kette zusammengefügt werden können. Das Back-End muss adäquat mit dem Front-End verbunden werden.



BRINGEN SIE QUALITÄT UND GESCHWINDIGKEIT IN EINKLANG!

Gemeinsam mit UNITY erreichen Sie die nötige Agilität in Ihrem Innovationsprozess.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/innovationsmanagement

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

ERFOLGSMUSTER 3

AGILITÄT IM INNOVATIONSPROZESS

In der Praxis lässt sich oftmals beobachten, dass Unternehmen an verschiedenen Stellen im Innovationsprozess Zeit und Qualität einbüßen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Manchmal werden Ideen nicht korrekt priorisiert; von vorn herein kommen die „falschen“ Ideen weiter, die dann unnötig Ressourcen binden, bis sie schließlich doch eliminiert werden. Manchmal sind die Rollen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Mitarbeiter unklar: Wer verfügt im Prozess über die notwendigen Entscheidungskompetenzen? Wer übernimmt die Verantwortung für einzelne Ideen und treibt diese durch den Stage-Gate-Prozess? Darüber hinaus stellen sich Fragen zur Ressourcenverteilung: Wie hoch ist der „Workload“ im Innovationsprozess? Gibt es Engpässe? Wie geht das Unternehmen mit Belastungsspitzen um? Manchmal werden im Prozess aber auch die falschen Tools und Methoden genutzt oder grundsätzlich gute Methoden falsch angewendet. Insgesamt gilt: Jede Idee, die in den Innovationsprozess gelangt, verbraucht Ressourcen. Jede Idee, die am Ende nicht kommerzialisiert wird, verschwendet Ressourcen. Häufig werden die sogenannten „Show-Stopper“ erst ganz am Ende des Prozesses identifiziert.

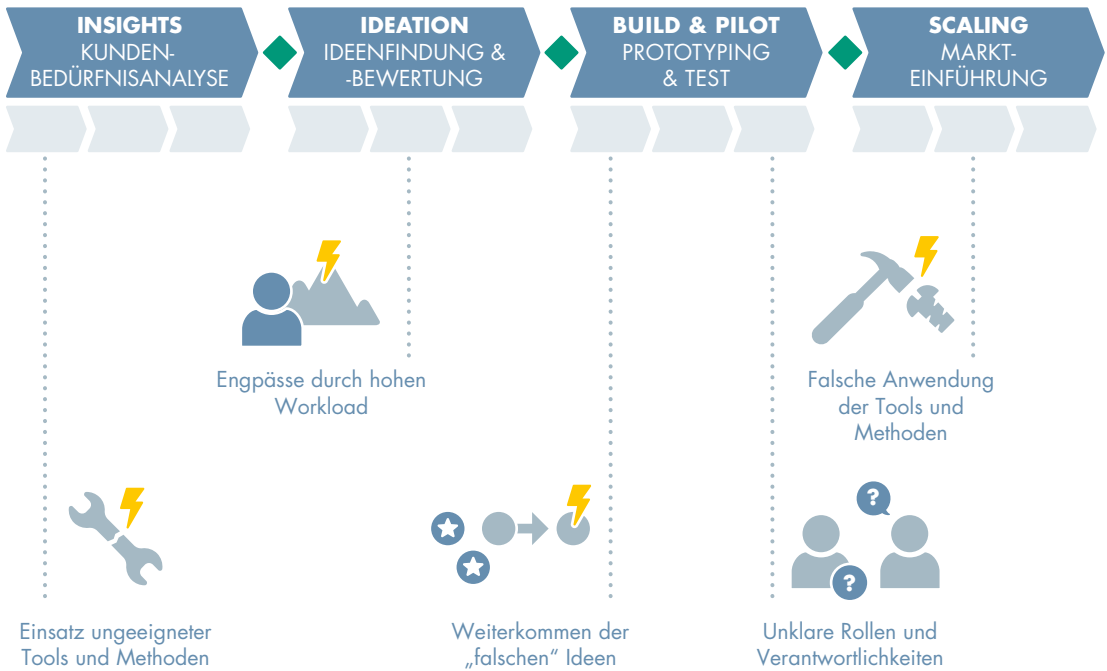


Abb. 5: Im Innovationsprozess werden oft falsche Ideen priorisiert, Hindernisse nicht antizipiert, Methoden falsch angewendet oder Ressourcen schlecht genutzt. (Quelle: UNITY)

Ein Blick auf die „Best-Practices“ der industriellen Produktion hilft dabei, einen grundsätzlichen Denkfehler im Innovationsmanagement aufzudecken: In der Produktion wird engpassorientiert nach dem Kanban-Prinzip gearbeitet. Das heißt: Die Planung des gesamten Prozesses mit all seinen vor- und nachgelagerten Fertigungsstufen leitet sich aus der Planung der Engpässe und dem frühzeitigen Erkennen möglicher Störfaktoren ab. Dieses Prinzip hat sich millionenfach bewährt.

Beim Innovationsprozess hingegen herrscht in den meisten Unternehmen leider eine andere Denkweise: Hier werden erst einmal alle Ideen aufgenommen und solange bearbeitet und weiterentwickelt bis es schließlich nicht mehr weitergeht – weil ein bereits lange vorhersehbarer Engpass oder ein Problem den Workflow stoppt.

Kritische Fragestellungen, wie „Bekommen wir die erforderliche Zertifizierung für unser Produkt?“, „Ist das in der technischen Umsetzung überhaupt machbar?“ oder „Adressieren wir mit der Idee ein valides Kundenbedürfnis?“, werden meist hinten angestellt.

Stattdessen stürzen sich viele Unternehmen zunächst auf die vermeintlich leichten und angenehmen Aufgaben, die es im Verlauf des Stage-Gate-Prozesses abzarbeiten gilt. Hier empfehlen wir: Unternehmen müssen lernen, auch im Innovationsprozess engpassorientiert zu arbeiten. Bevor der Innovationsprozess richtig startet, müssen sie das Geschäftsmodell hinter ihrer neuen Idee analysieren. Mögliche Hindernisse und „Show-Stopper“ sind zu antizipieren und priorisiert im Sinne eines **Innovation Scrum** (siehe dazu S. 20 f.) mit kurzen Sprints vor allen anderen Aktivitäten abzarbeiten. Provokant lässt sich das so formulieren: Ein schickes Logo ist nutzlos, wenn die Idee technisch nicht umsetzbar ist oder keine Marktakzeptanz hat.

Ein schickes Logo ist nutzlos, wenn die Idee keine Marktakzeptanz hat.

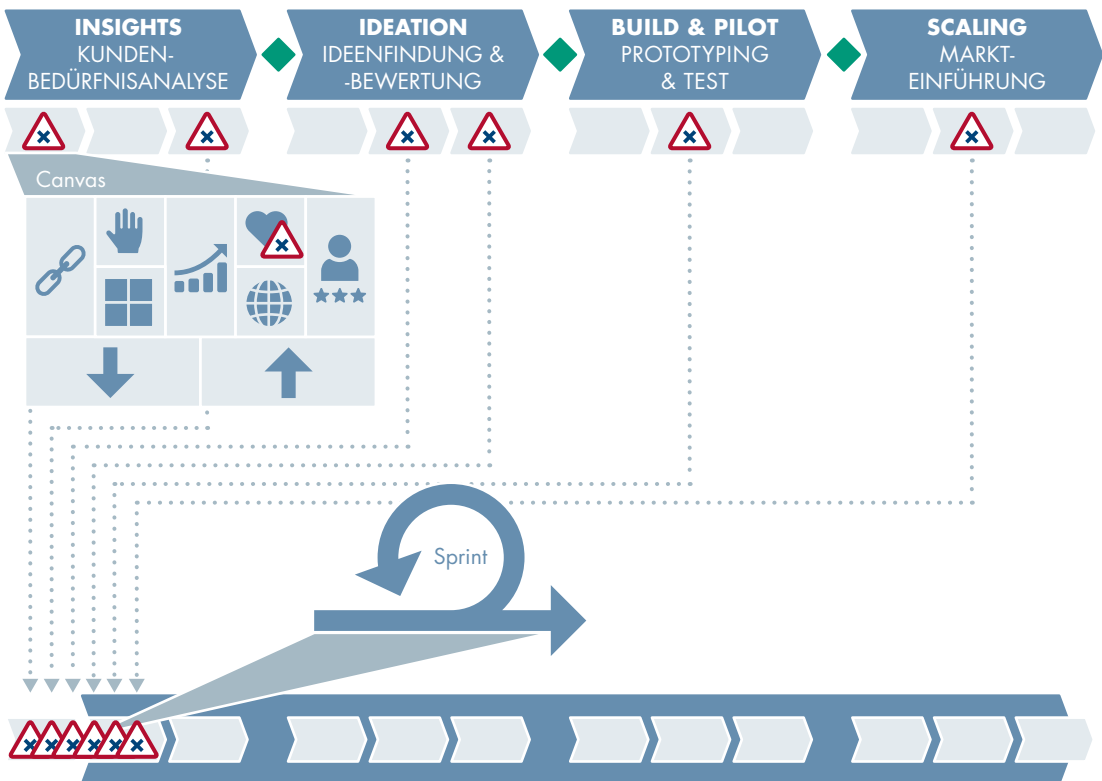


Abb. 6: Eine Geschäftsmodellanalyse hilft, Hindernisse und „Show-Stopper“ auf dem Weg von der Idee zum Markt rechtzeitig zu erkennen. Durch gezielte Sprints lassen sich diese aus dem Weg räumen. (Quelle: UNITY)

Innovation Scrum
beseitigt Hürden
auf dem Weg
von der Idee zum
Markterfolg.

Für die Analyse des Geschäftsmodells gilt, dass im Wesentlichen immer vier Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, damit der Innovationserfolg eintritt:

1. Vorliegen einer echten Innovation
2. Marktzugang
3. Marktwahrnehmung
4. Kundenbedarf

Erst wenn alle diese Bedingungen erfüllt sind, kann die Idee kommerzialisiert werden. Ist dies nicht der Fall, so müssen die Engpässe und „Show-Stopper“ aus dem Weg geräumt werden – und zwar nicht nur ideenspezifisch, sondern auch bezogen auf den Innovationsprozess selbst.

Einige Unternehmen haben für genau diese Fälle ein Acceleration-Team aufgebaut, dessen Aufgabe es ist, Innovation Scrum durchzuführen und den Innovationsprozess durch schnelle Beseitigung der Engpässe zu beschleunigen. Wie dieses methodisch ausgestaltet werden kann, zeigt Abbildung 7: Die einzelnen Schritte des Innovationsprozesses und der vorhandenen Methodenbaukästen werden einer regelmäßigen Prüfung unterzogen: Wo können Qualität und Geschwindigkeit bereits sichergestellt werden? Wo gibt es Handlungsbedarf? Wo wird vielleicht externe Unterstützung benötigt?

Letztlich gilt: Qualität und Geschwindigkeit im Innovationsprozess schließen einander nicht aus. Vielmehr repräsentieren sie zwei Seiten derselben Medaille.

Weitere Informationen zum Thema Innovation Scrum finden Sie im Exkurs auf den folgenden Seiten.

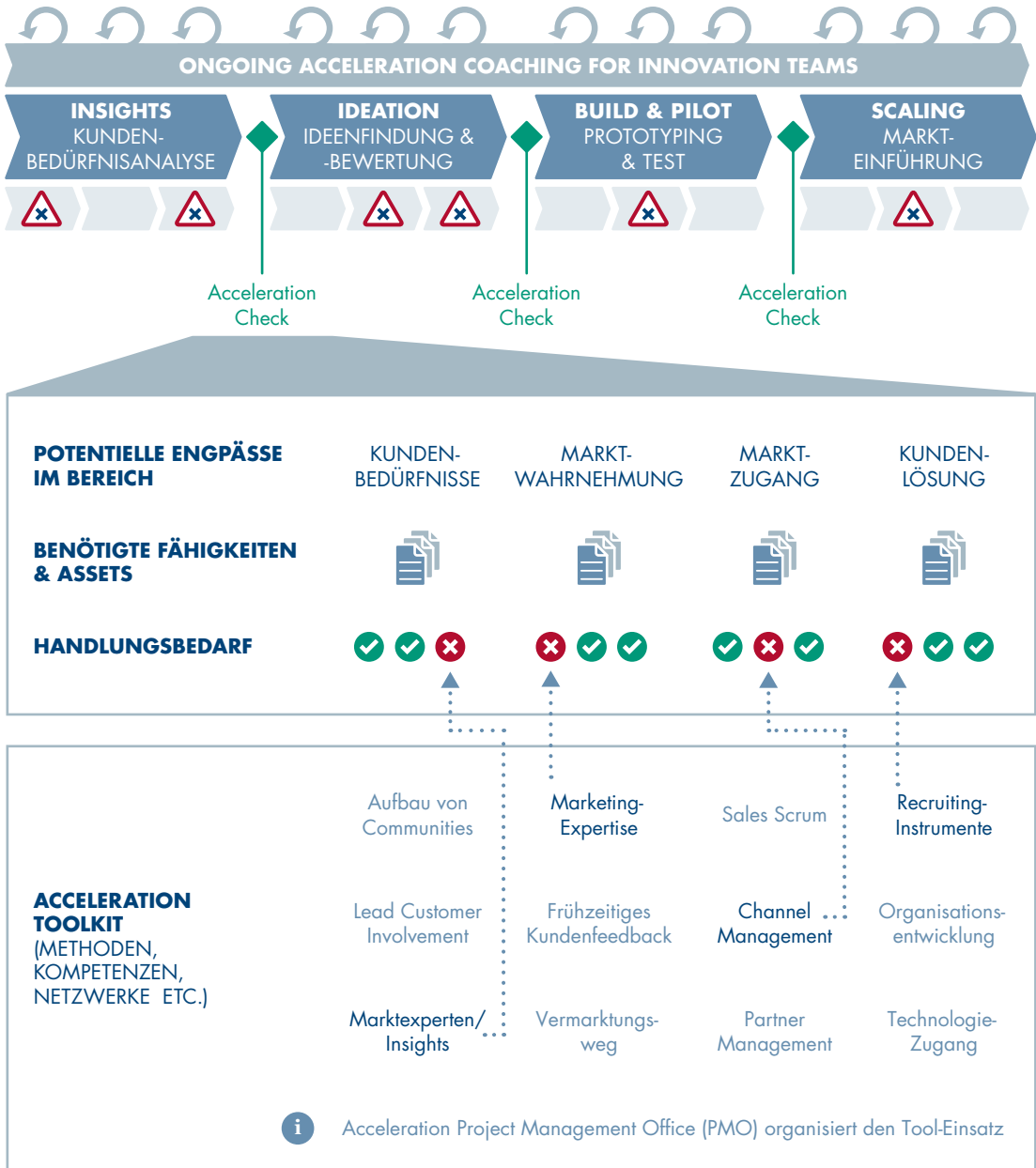


Abb. 7: Agilität im Innovationsprozess: Handlungsbedarfe sind laufend zu überprüfen, richtige Methoden sind richtig anzuwenden (Quelle: UNITY)



VERKÜRZEN SIE DIE ZEIT VON DER IDEE BIS ZUM ERFOLGREICHEN MARKTEINTRITT!

Mit UNITY Innovation Scrum lassen sich Hindernisse in der Produkt-, Service- oder Geschäftsmodellentwicklung früh erkennen und aus dem Weg räumen.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/innovationscrum

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

INNOVATION SCRUM

Seit einigen Jahren lässt sich – auch in der Beratungspraxis – verstärkt beobachten, dass vermeintlich stabile Branchen und etablierte Unternehmen gleichermaßen durch disruptive Innovationen und immer kürzere Innovationszyklen herausgefordert werden. Sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse, neue Geschäftsmodelle, neue Wettbewerber sowie komplexe globale Marktstrukturen verlangen von Unternehmen vor allem eins: eine schnelle Reaktionsfähigkeit. Wer sich nicht zügig und flexibel an neue Rahmenbedingungen anpasst, verliert! Schnelle, präzise Innovationsaktivitäten sind somit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Als agile Vorgehensweise im Innovationsprozess und bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen ist Innovation Scrum geeignet, Qualität und Geschwindigkeit gleichermaßen sicherzustellen.

Methodisch zielt Innovation Scrum darauf ab, ein Innovationsvorhaben in viele kleine und weniger komplexe Bestandteile, die sogenannten Inkremente, zu zerlegen. Damit wird das Gesamtprojekt zwar nicht weniger komplex, allerdings wird es möglich, Hindernisse in der Produkt-, Service- oder Geschäftsmodellentwicklung früh zu erkennen und sie mit kurzen Sprints aus dem Weg zu räumen. Insgesamt minimiert Innovation Scrum damit die Gefahr, dass große Pläne erstellt werden, die aber schon in einem frühen Stadium stecken bleiben und die Umsetzung nicht schaffen. Operativ sind die folgenden Elemente wesentlich für Innovation Scrum:¹

- **Transparenz und kontrollierte Risikoeinschätzung**

Im Projektverlauf werden sowohl Fortschritte als auch Hindernisse regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten. Risiken werden offen kommuniziert und Barrieren, die bei der Umsetzung der Idee im Weg stehen könnten, werden aufgezeigt. Ziel ist es, Risiken früh zu adressieren und Barrieren schnell zu beseitigen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Risiken sowohl außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens auftreten können. Beispiele sind eine fehlende Marktakzeptanz eines Produkts oder falsche Annahmen über den Patentschutz. Innerhalb der Organisation können bei-

Wer sich als Unternehmen nicht zügig und flexibel an neue Rahmenbedingungen anpasst, verliert!

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit werden Produkte, Services und Geschäftsmodelle in den nachfolgenden Ausführungen unter der Bezeichnung „Produkt“ zusammengefasst.

spielsweise mangelnde technische Kompetenzen und eine fehlende Vertriebsinfrastruktur Risiken sein, die einer schnellen Markteinführung im Wege stehen.

- **Laufende Überprüfung aller Annahmen**

In regelmäßigen Abständen finden Abstimmungen statt, in denen Sprints zur Bearbeitung der Inkremente definiert werden. Gleichzeitig werden Produktfunktionalitäten als Ergebnis aus den Sprints geliefert und vorgestellt. Zudem werden sowohl das Produkt als auch das gewählte Vorgehen kontinuierlich beurteilt und getroffene Annahmen laufend durch das Projektteam überprüft und – wenn nötig – angepasst. Der Scrum Master sorgt dafür, dass der Prozess zielgerichtet verläuft. Er ist „die Seele des Prozesses“ und dafür zuständig, dass Regeln eingehalten werden und aus Agilität nicht Chaos wird. Er gibt die Geschwindigkeit des Innovation Scrums vor und verantwortet auch das Stakeholder Management im Prozess. Der sogenannte Product Owner sorgt dafür, dass die richtigen Aufgaben in einer sinnvollen Reihenfolge abgearbeitet werden. Er hat dadurch maßgeblichen Einfluss auf das gesamte Arbeitsergebnis.

- **Kontinuierliche Anpassung**

Alle Anforderungen an Produkt, Pläne und Vorgehensmodelle werden nicht einmalig festgelegt. Sie sind nicht „in Stein gemeißelt“, sondern werden kontinuierlich detailliert und an die Projektanforderungen angepasst. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, laufend die Skalierbarkeit des betrachteten Geschäftsmodells im Auge zu behalten, um frühzeitig auch Anpassungen der benötigten internen Kapazitäten vornehmen zu können.



Der Schlüssel für die Umsetzung von Innovation Scrum im Unternehmen liegt in der Innovationskultur. In der Praxis ist vor allem die Überwindung von organisatorischen Barrieren und etablierten Mechanismen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Unternehmen, die Innovation Scrum erfolgreich eingeführt haben, übertragen ihren Mitarbeitern schon in einer frühen Innovationsphase umfassende Kompetenzen, um neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle selbstständig voranzutreiben.

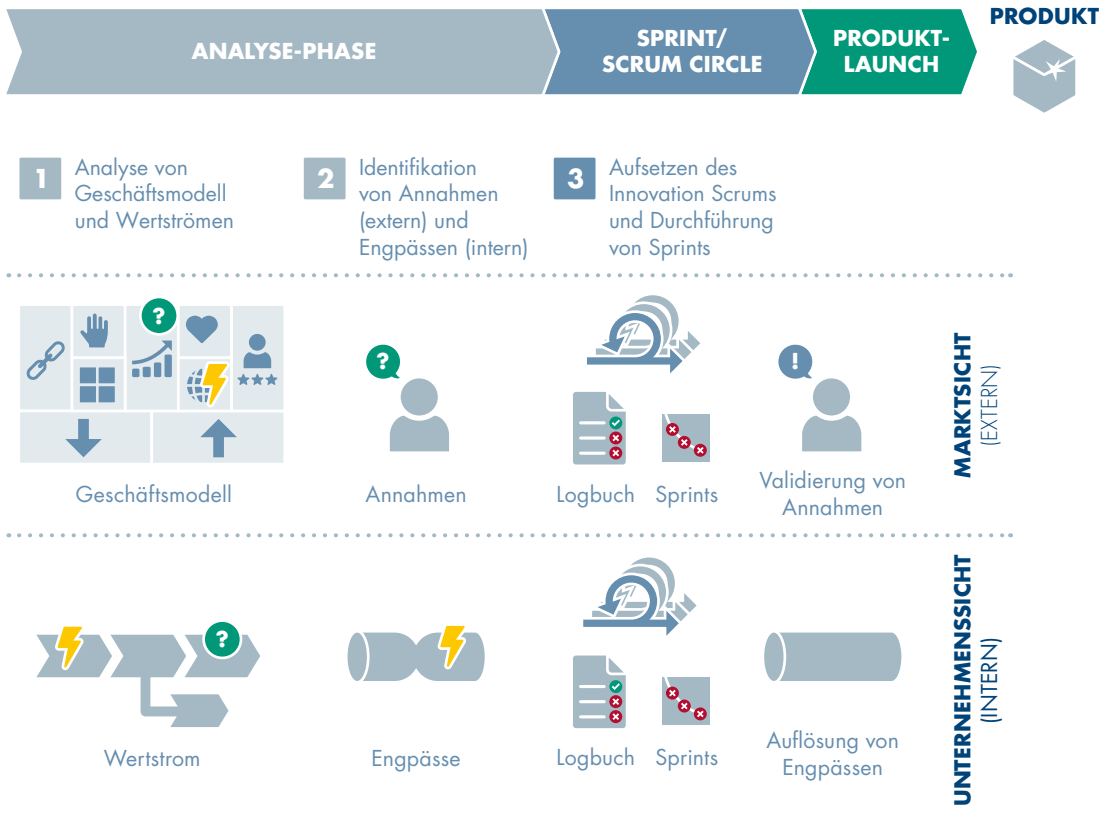


Abb. 8: Beispielhaftes Vorgehen in einem Innovation Scrum-Projekt: von der Geschäftsmodellanalyse bis zum fertigen Produkt (Quelle: UNITY)

Rein formal spiegeln sich Mut zu Verantwortung und Kreativität immer in entsprechend angepassten Rollenprofilen wider. Unternehmen müssen für ihre Mitarbeiter Freiräume schaffen, in denen sich neue Ideen in einer frühen Phase des Innovationsprozesses ausprobieren lassen. Innovationsstrukturen mit flachen Hierarchien und die Einführung von Instrumenten, wie z.B. die Vergabe von Mikro-Budgets oder „Early Customer Involvement“, machen Risiken beherrschbar und fördern darüber hinaus die Kreativität der Mitarbeiter. Auch Teamwork und die Sicherstellung von abteilungsübergreifender Zusammenarbeit spielen eine wichtige Rolle: Durch die wirksame Einbindung einer

Geeignete
Instrumente
machen auch
bestehende
Innovations-
prozesse agiler.

großen Gruppe von Beteiligten als Mitgestalter im Innovationsprozess lassen sich die besten Ideen generieren. Silodenken oder das Geheimhalten von Ideen sind definitiv kontraproduktiv. Vielmehr gilt es, Ideen im Team und bestenfalls frühzeitig auch mit Kunden zu diskutieren und sie dann im Einklang mit den ermittelten Kundenbedürfnissen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Ziel ist es, durch Iteration und Integration aller Mitwirkenden, innovativer als der Wettbewerb zu sein. Durch die Anwendung der Innovation Scrum-Methodik und die Einbindung von Experten in den entscheidenden Prozessschritten lässt sich schließlich ein effizienter, hochwertiger und transparenter Innovationsprozess garantieren – von der ersten Idee bis hin zur Markteinführung.

Insgesamt gibt es zwei Ansatzpunkte für Innovation Scrum im Unternehmen: Einerseits lassen sich agile Methoden aus dem Innovationsbaukasten gezielt einsetzen, um Innovationsorganisationen schneller, besser und effizienter zu machen. Die Innovation Scrum-DNA wird somit in bestehende Innovationsprozesse injiziert. Andererseits kann Innovation Scrum aber auch in ausgewählten Projekten den klassischen Innovationsprozess ersetzen und sprichwörtlich als Motor für sogenannte „Schnellboote“ fungieren.

Innovation Scrum DNA

Innovation Scrum ist ein gemeinschaftlicher Prozess von kontinuierlicher und systematischer Kreativität, Anpassung und Ergebniserzeugung! Die Stellhebel, über die eine bestehende Innovationsorganisation schneller und agiler gemacht werden kann, lassen sich wie folgt zusammenfassen.

▪ Schaffung von Freiräumen und einer gesunden Fehlerkultur

Die Innovationskultur ist der Schlüssel: Schaffen Sie bewusst Freiräume, in denen sich neue Ideen in einer frühen Phase des Innovationsprozesses ausprobieren lassen. Auf diese Weise lassen sich Risiken frühzeitig abschätzen und Investitionen in neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle planen. Es gilt, geeignete Innovationsstrukturen, wie z.B. agile Businesspläne oder Mikro-Budgets, zu etablieren, um einerseits Risiken zu beherrschen und andererseits Kreativität zu ermöglichen.



- **Steigerung von Kreativität und Engagement**

Durch die wirksame Einbindung einer großen Gruppe von Beteiligten als Mitgestalter lassen sich die besten Ideen generieren. Dabei kann auf verschiedene Toolkits zurückgegriffen werden, wie sie beispielsweise auch UNITY zur Verfügung stellt. Das Toolkit unterstützt dabei, kundenorientierte und wertschöpfende Ideen für neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle zu entwickeln.



- **Verbesserung von Qualität und Geschwindigkeit**

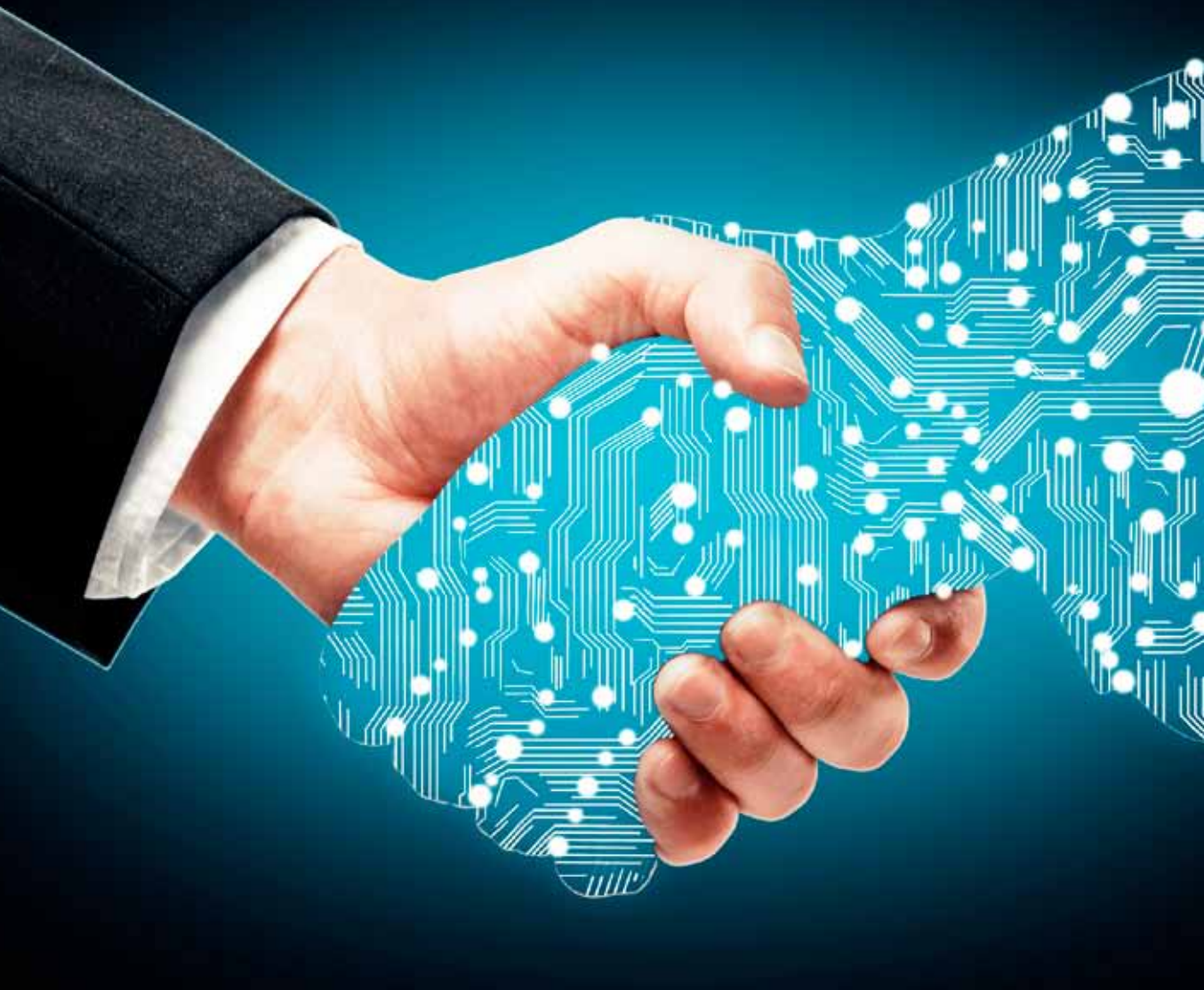
Entwickeln Sie einen Innovationsmechanismus, der es Ihnen ermöglicht, durch Iterationen und Integration der Mitwirkenden, innovativer als der Wettbewerb zu sein. Die Anwendung der Scrum-Methodik und die Einbindung von Experten in entscheidenden Prozessschritten garantieren einen effizienten, hochwertigen und transparenten Innovationsprozess – von der initialen Idee bis hin zur Markteinführung.



- **Mut zur Verantwortung und agile Strukturen**

Um unternehmerischen Erfolg zu erzielen, ist die Überwindung von organisatorischen Barrieren – z.B. über die Einführung und Optimierung von Rollenprofilen – entscheidend! Innovative Unternehmen übertragen Ihren Mitarbeitern schon in einer frühen Innovationsphase Verantwortung, um neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle selbstständig voranzutreiben. Dadurch wird das Unternehmen stetig an Kreativität gewinnen und das Team hat die Chance, die eigenen Ideen wirksam umzusetzen.





SYNCHRONISIEREN SIE MARKET PULL UND TECHNOLOGY PUSH!

Durch die zielgerichtete Kombination von Markt- und Technologieaktivitäten legen wir mit Ihnen den Grundstein für kommerziellen Erfolg.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/innovationsmanagement

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

ERFOLGSMUSTER 4

HARMONISIEREN VON MARKT- UND TECHNOLOGIEAKTIVITÄTEN

Ein häufig anzutreffender Innovationskiller ist, dass die Technologie- und die Marketingaktivitäten in vielen Unternehmen nicht synchronisiert sind. So sinnvoll die Unterscheidung zwischen Market-Pull und Technology-Push in der Theorie auch erscheint: in der Praxis ist es alles andere als ratsam, die Ansätze in ihrer Reinform anzuwenden. Isoliert betrachtet bergen diese nämlich immanente Gefahren. Ein reiner Technology-Push-Ansatz kann durch eine inhaltliche und organisatorische Abschottung nicht selten zum Verlust des Marktbezugs führen. Reine Market-Pull-Strategien hingegen führen oft nur zu einem „Facelifting“ bestehender Produkte, ohne dabei den technologischen Kern des Produktprogramms bzgl. neuer Entwicklungen zu hinterfragen. Vielmehr ist es von höchster Bedeutung, im Unternehmen keine künstliche Trennung von Market-Pull und Technology-Push vorzunehmen.

Auch der Blick in die Geschichte zeigt: Alle erfolgreichen Erfinder haben diese beide Ansätze in einer Person vereint: Entweder sie verfügten bereits über eine Technologiekompetenz und haben den Kundenbedarf erkannt, oder sie haben den Kundenbedarf erkannt und sich dann die technologische Kompetenz angeeignet. So hat beispielsweise Steve Jobs Anfang der 1980er Jahre eine bereits vorhandene Technologie einem erkannten Kundenbedürfnis zugeordnet und mit seinem Unternehmen Apple die graphische Benutzeroberfläche auf Computern etabliert. Gottlieb Daimler wusste um den Bedarf nach einem überall einsetzbaren Motor für den Antrieb von Wasser- und Landfahrzeugen. Er begann zu tüfteln und entwickelte schließlich den Verbrennungsmotor. Daimler experimentierte mit verschiedenen Anwendungen für Automobile, Boote, Straßenbahnen und sogar Luftschiffe. Durch eine breit gefasste Definition des Einsatzfeldes für seinen Motor schuf er zahlreiche Möglichkeiten für den entstehenden Bedarf – zu Lande, zu Wasser und schließlich auch in der Luft.

Die künstliche
Trennung von
Market-Pull und
Technology-Push
ist aufzuheben.

Vor allem in Großunternehmen mit ausgeprägten, gewachsenen Strukturen gerät die simple Erkenntnis, dass Markt- und Technologieaktivitäten Hand in Hand gehen müssen, oftmals in Vergessenheit. Dabei ist diese Erkenntnis die Grundvoraussetzung für Innovationen. Nichts verhindert Innovationserfolg mehr, als *exklusiv* in reinem Market-Pull und Technology-Push zu denken!



Abb. 9: Unternehmen sind auf eine größtmögliche Überlappung von Technologie- und Marktaktivitäten angewiesen. (Quelle: UNITY)

Doch wie führen Unternehmen diese beiden Seiten wieder zusammen? Es gilt, Wege der Zusammenarbeit zu finden, z.B. über gemeinsames Roadmapping, über Budgetierung, über das Portfoliomanagement oder über geschickt gestaltete Rollen und Verantwortlichkeiten. Eine von vielen Möglichkeiten, wie die Zusammenarbeit ausgestaltet werden kann, ist das integrierte Roadmapping. Hier planen Technologie- und Marktseite gemeinsam ihre zukünftigen Aktivitäten. Vereinfacht gilt dabei die Regel: Wenn es keine Marktanwendung gibt, darf ein Technologieprojekt nicht gestartet werden und umgekehrt. Die Anwendung dieser simplen, in Abbildung 10 dargestellten, Mechanik hat einen großen Effekt auf den Erfolg von Innovationsvorhaben.

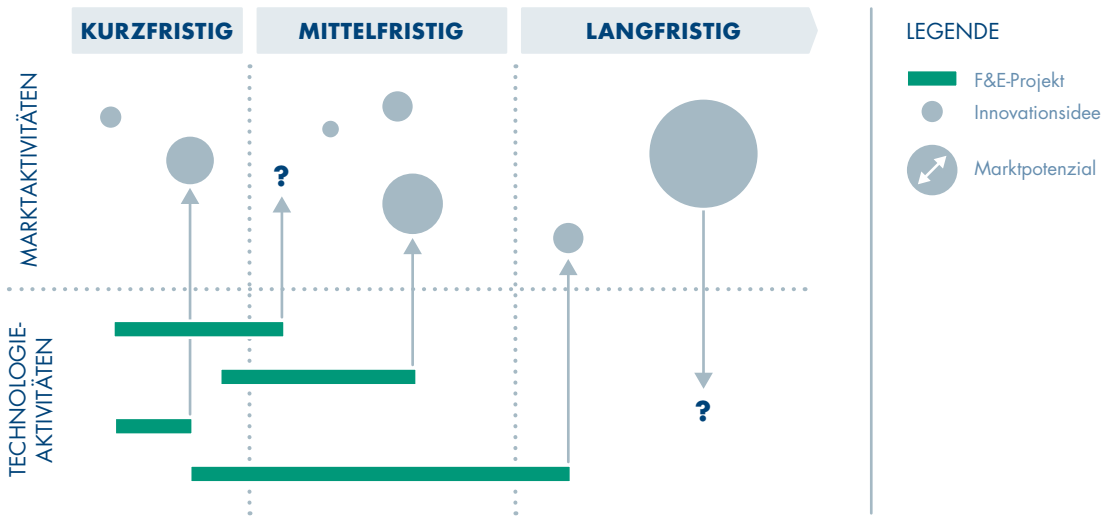


Abb. 10: Harmonisierung von Markt- und Technologieaktivitäten durch integriertes Roadmapping (Quelle: UNITY)



Es gilt: Die alleinige Ausrichtung der Organisation auf Technologie- oder Marktgetriebene Innovationen ist nicht zielführend. Die Kombination aus Markt und Technologie sichert den kommerziellen Erfolg!



FINDEN UND HEBEN SIE DIE FÜR IHR UNTERNEHMEN RELEVANTEN SCHÄTZE!

UNITY verzahnt die Fähigkeiten Ihres Unternehmens mit den Kundenbedürfnissen – für Ihren Innovationserfolg.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/innovationsmanagement

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

ERFOLGSMUSTER 5

CUSTOMER-ORIENTED UND ASSET-BASED INNOVATION

In der Theorie gibt es zwei grundsätzliche Mechanismen, nach denen Unternehmen bei der Entwicklung von Innovationen vorgehen: Entweder ausgehend von den Kundenbedürfnissen oder ausgehend von den Fähigkeiten des Unternehmens. Der Unterschied zwischen beiden Ansätzen wird deutlich, wenn man ihnen Leitfragen zuordnet:

- **Customer-oriented Innovation:** Welche Bedürfnisse hat der Kunde und wie kann das Unternehmen den Kunden bei der Befriedigung dieser Bedürfnisse unterstützen?
- **Asset-based Innovation:** Was kann das Unternehmen und wie lassen sich die vorhandenen Fähigkeiten gewinnbringend einsetzen?

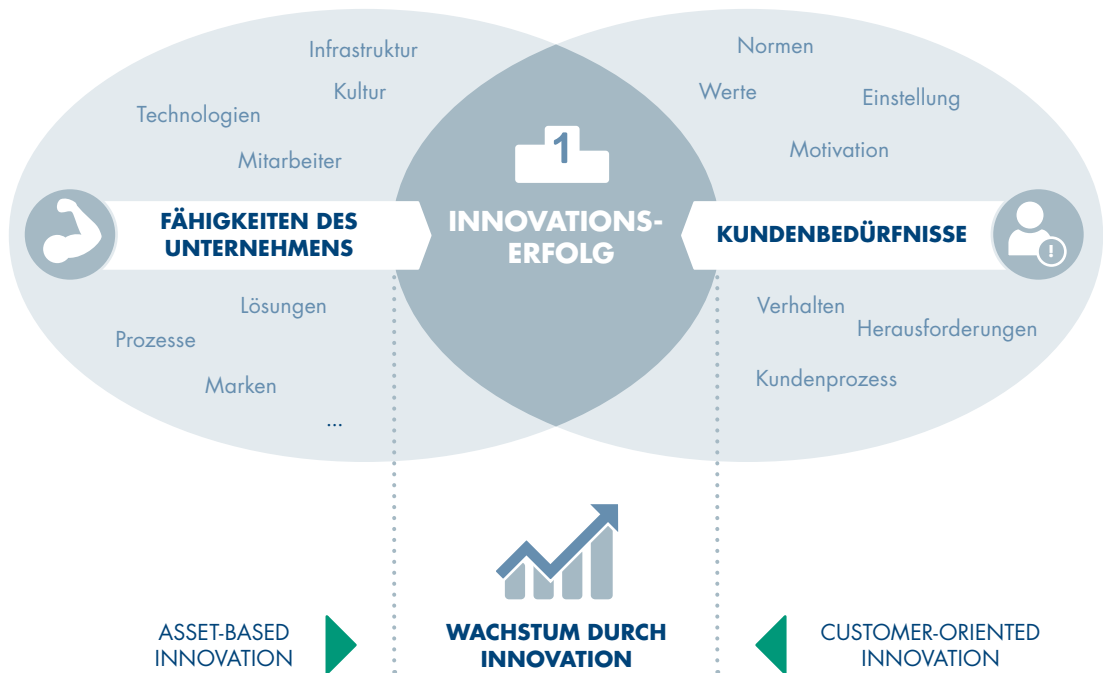


Abb. 11: Kundenbedürfnisse, die mit den Unternehmensfähigkeiten befriedigt werden können, repräsentieren ein Wertschöpfungspotenzial (Quelle: UNITY)

Was kann das Unternehmen und wie tragen seine Fähigkeiten zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse bei?

Unsere Erfahrung zeigt: In der Praxis ist der effektivste Weg zu Innovationen die Verbindung dieser beiden Mechanismen. Die Leitfrage lautet: „Was kann das Unternehmen und wie tragen die vorhandenen Fähigkeiten zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen bei?“ Dies mag eine simple Erkenntnis sein; ihre konsequente Anwendung zahlt sich jedoch sehr schnell aus. Kurz gesagt: Jedes Unternehmen muss die für sich relevanten Schätze finden und heben. Dabei kann man eine Idee nicht losgelöst von der Organisation bewerten, die sie umsetzen soll und dazu über bestimmte „Assets“ verfügen muss. Während eine Idee für das eine Unternehmen mit Gold nicht aufzuwiegen ist, kann dieselbe Idee für ein anderes Unternehmen völlig irrelevant sein.

Wie findet man nun eine Innovationsidee, die gleichermaßen die vorhandenen Fähigkeiten im Unternehmen nutzt und erkannte Kundenbedürfnisse befriedigt? Das Ideation-Tool hierzu kann mit einer einfachen Matrix abgebildet werden. Diese führt zum einen die „Assets“ des Unternehmens auf, die ganz unterschiedlich sein können: eine Marke, eine bestimmte Prozesskompetenz, ein Filialnetz etc. Zum anderen sind in der Matrix identifizierte Kundenbedürfnisse aufgelistet. In dieser Matrix können nun Anwendungsfelder identifiziert werden. Diese Methode steigert den Kommerzialisierungserfolg einer Idee ungemein, da sie zum größtmöglichen Nutzen bei geringsten Investitionen führt. Denn: es werden im Wesentlichen die „Assets“ genutzt, die das Unternehmen ohnehin im Zugriff hat.



Ein gutes Beispiel dazu kommt aus der Tourismusindustrie: Ein großer Reiseveranstalter hat sein bestehendes Angebot um Kreuzfahrten für Heavy-Metal-Fans erweitert. Damit wurde eine komplett neue Kundengruppe erschlossen, deren spezielle Bedürfnisse, wie das ungestörte Hören lauter Musik bei guter Verpflegung, mit den vorhandenen Unternehmens-Assets leicht erfüllt werden können. Das Unternehmen verfügte u.a. bereits über ein Kreuzfahrtschiff und über ein europaweites Partner- und Agenturnetzwerk. Da man auch mit Konzertagenturen zusammenarbeitet, gibt es für die neue Zielgruppe statt Musicals, Romanlesungen und Tai-Chi am Pool nun eine fünftägige Party mit zahlreichen Livekonzerten auf hoher See. Der Aufwand dafür beschränkt sich für das Unternehmen auf das Marketing. Die Heavy-Metal-Fans sind nach Aussage des Reiseveranstalters übrigens extrem pflegeleichte Kreuzfahrer: „Die Gäste sind hier viel relaxter. Weil Metaller von Haus entspannter sind. Da beschwert sich niemand, wenn die Petersilie falsch liegt. [...] Der Umgangston ist auch ein ganz anderer. Die Beziehungen sind viel ungebremster.“ [Haa2016]



DIGITALISIEREN SIE, BEVOR ES JEMAND ANDERES TUT!

Mit unserer langjährigen Digitalisierungsexpertise in allen Branchen sind wir für Sie der richtige Partner.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/industrie-4-0

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

ERFOLGSMUSTER 6

DIGITALISIERUNG UND INNOVATION

In produzierenden Unternehmen stehen traditionsgemäß die Produkte im Vordergrund. Um diese für den Kunden weiterhin attraktiv zu gestalten, werden sie mit digitalen Komponenten ausgestattet, sodass bei den Kunden ein Mehrwert durch neue Funktionen entsteht (siehe Abbildung 12). Dies ist die Art, wie produktorientierte Unternehmen über digitale Innovationen nachdenken: Sie versuchen digitale Technologien in oder an das Produkt zu bringen. Dieser Ansatz birgt das Risiko, dass Technologien unberücksichtigt bleiben, die einen Kundennutzen stiften, jedoch unabhängig vom Produkt sind. Produkte konkurrieren nicht mehr nur mit Produkten; sie konkurrieren zunehmend auch mit (digitalen) Services und/oder Geschäftsmodellen. [Pla2016]

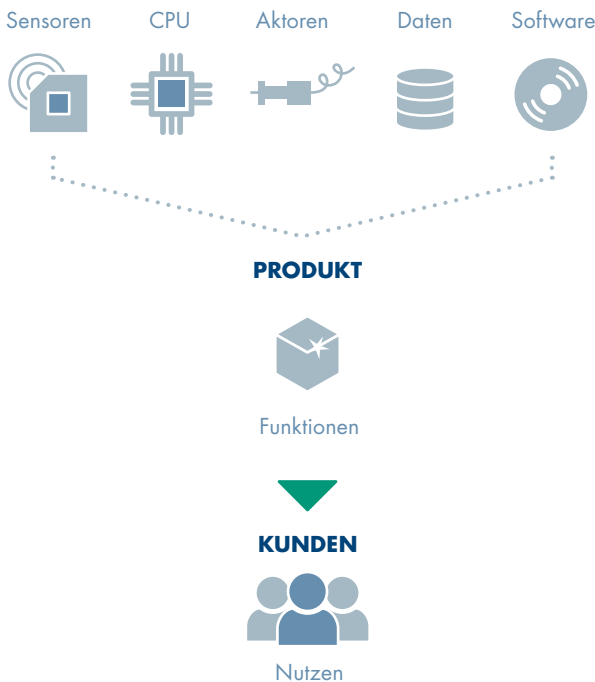


Abb. 12: Digitalisierung aus produktorientierter Sicht: mehr Nutzen für den Kunden (Quelle: UNITY)

Der Kundenprozess muss in den Fokus der Betrachter gerückt werden.

Auch Unternehmen, die keinen Produkthintergrund haben, denken über digitale Instrumente, wie Plattformen nach. Plattformen können Produkte durch weitere Funktionen ergänzen oder diese auch komplett substituieren. Deshalb stehen in der digitalisierten Welt die Produkte nicht mehr allein im Vordergrund. Sie konkurrieren nun mit Plattformen oder sind komplementär zu diesen: So werden beispielsweise Musik und Filme kaum noch über CDs und DVDs verkauft, sondern über Streaming-Dienste konsumiert. Es werden nicht nur Produkte durch (digitale) Services substituiert, sondern Services durch digitalisierte Produkte. Geschäftsreisen (z.B. Service der Fluggesellschaften) werden teilweise durch Produkte (z.B. Hardware einer Video-Konferenzanlage) ersetzt. Diese Hardware wiederum wird teilweise durch Software substituiert, die auf bereits beim Kunden existierender Hardware wie Laptop oder Handy läuft (z.B. Skype oder FaceTime). Dieses Beispiel macht zwei Punkte deutlich:

- Substitutionsmöglichkeiten gibt es in beide Richtungen: Vom Produkt zum digitalen Service und vom Service zum digitalen Produkt.
- Software, die auf bereits vom Kunden verwendeten, technischen Produkten eingesetzt wird, kann Produkte mit proprietären Funktionen vom Markt drängen.

Die größte Herausforderung für Unternehmen ist daher eine Änderung der Denkweise: Nicht das Produkt oder der Service, sondern der Kundenprozess muss in den Fokus der Betrachtung gerückt werden, um mit Hilfe der Digitalisierung neuen Nutzen für die Kunden zu stiften. Ziel der Unternehmen muss sein, im Kundenprozess einen relevanten Beitrag zu liefern. Im Wettbewerb geht es nicht darum, wer die interessanteste oder neueste Technologie einsetzt. Es geht darum, für den Kunden den größten Nutzen zu stiften.

In der Praxis heißt das: Bei der Entwicklung digitaler Innovationen – ausgehend vom detaillierten Kundenprozess – ist nach Potenzialen für die Digitalisierung zu suchen, um den Kunden in seinem Prozess zu unterstützen. Nähere Informationen zur Methodik finden Sie in der OPPORTUNITY „Vom Produkt zum Servicegeschäft: Entwicklung innovativer Dienstleistungen“. [FHT2014]

Trotz bekannter Vorgehensweise und offensichtlichem Handlungsbedarf bleibt die Möglichkeit zur digitalen Innovation heute häufig ungenutzt.

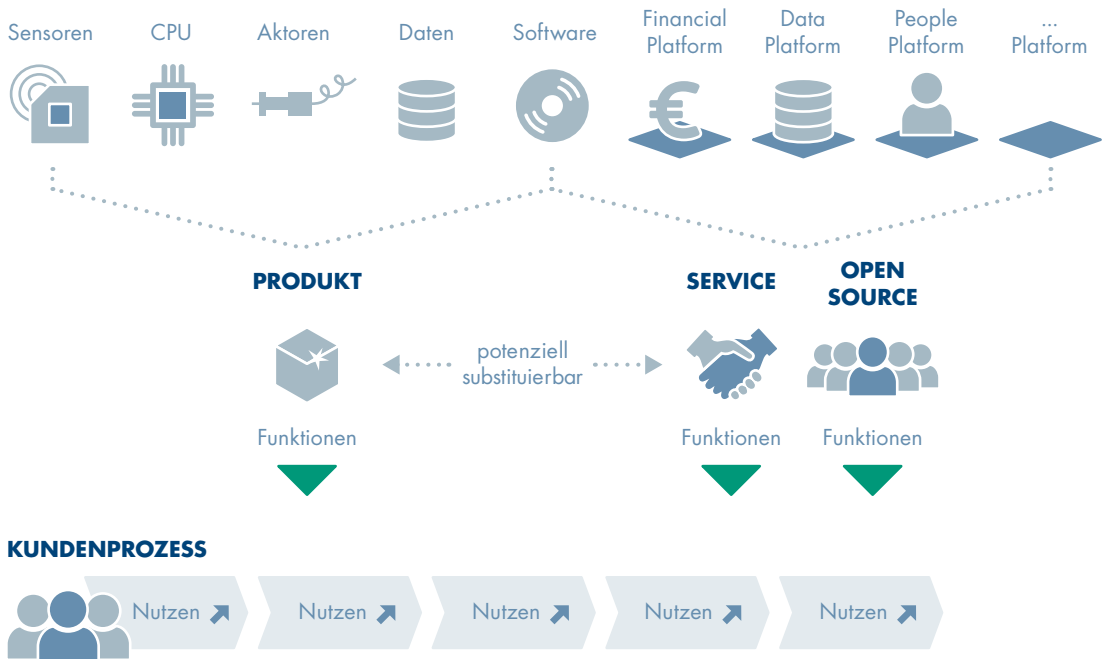


Abb. 13: Digitalisierung im Kundenkontext: Ziel ist es, den Kundennutzen zu steigern. (Quelle: UNITY)

FAZIT

Die sechs vorgestellten Innovationsmuster gelten für jedes Unternehmen. Die Anwendung und Umsetzung dieser Muster sehen jedoch für jedes Unternehmen anders aus. Wir möchten Sie ermuntern, diese Muster auf Ihr Unternehmen anzuwenden. Die Erfahrung zeigt, dass hierdurch Engpässe im Innovationsmanagement wirksam aufgespürt und aufgelöst werden können.

REFERENZEN

LUFT- UND RAUMFAHRT

Aufbau des Innovationsmanagements

Etablierung eines Innovationsprogramms und Konsolidierung in einem Masterplan zum Aufbau einer neuen Innovationsorganisation.

KONSUMGÜTERINDUSTRIE

Erhöhung der R&D-Effektivität

Aufbau eines Steuerungsmechanismus zur Ressourcensteuerung und -kontrolle der R&D-Pipeline.

ELEKTRONIKINDUSTRIE

Integration von Portfolio-, Ideen- und Innovationsmanagement

Kombination von Bestands- und Zukunftsgeschäft, um Innovationserfolge zu realisieren.

UNTERHALTUNGSELEKTRONIK

Steigerung der Agilität im Innovationsmanagement

Gemeinsame Ausrichtung der Organisation auf eine lebendigere und agilere Innovationskultur; Integration in Innovationsprozess.



LEBENSMITTELINDUSTRIE

Fokussierung der Innovationsaktivitäten

Gestaltung und Umsetzung von Innovationsstrategie, -prozess und -organisation; Unterstützung bei der Implementierung.

PHARMA-INDUSTRIE

Effektives Innovieren

Definition eines Prozesses beginnend mit Suchfeldern bis zur Kommerzialisierung von Innovationen; Roll-out in mehreren Regionen.

CHEMIE-INDUSTRIE

Digitalisierung des Kundenprozesses

Bessere Befriedigung der Kundenbedürfnisse; Identifizierung von digitalen Lösungen im Kontext des Kundenprozesses.

MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

Verbindung des Innovations-Front-Ends und -Back-Ends

Stärkung der Innovationskraft durch die Verbesserung der Durchgängigkeit des gesamten Innovationsprozesses.

LITERATURVERZEICHNIS

[BG2013] Broekhof, M.; Godillot, B.: How to Manage Innovation as a Business – Understanding the Best Approaches and Tools to Manage the Complexity of Innovation. Kalypso, 2013

[BM2014] Briscoe, G.; Mulligam, C.: Digital Innovation: The Hackathon Phenomenon. Working Paper No. 6, London, 2014

[CDH2016] Crass, D.; Doherr, T.; Hud, M.; Hünermund, P.; Iferd, Y.; Köhler, C.; Peters, B.; Rammer, C.; Schubert, T.: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2015. In: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Mannheimer Innovationspanel, Mannheim, 2016

[FHT2014] UNITY AG: Fischer, D.; Herbst, M.; Thielemann, F. et al.: OPPORTUNITY „Vom Produkt- zum Servicegeschäft: Entwicklung innovativer Dienstleistungen“, Büren, 2014

[Haa2016] Haack, M.: „Auf der MS Dosenbier“. In: Die Welt 2016, 16. September 2016

[KRS2015] Kuester, S.; Reinartz, D.; Schuhmacher, M.C.: Terminierung oder Fortführung von Innovationsprojekten: Entscheidungsprozess und Einflussfaktoren. In: IMU Research Insights #030, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, 2015, abgerufen am 22. August 2016, <http://imu2.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/imu/files/ap/ri/RI030.pdf>

[Mey2015] Meyer, J.-U.: Forscher fordern neue Innovationskultur, in: Harvard Business Manager, 2015, abgerufen am 23. August 2016, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/das-klassische-innovationsmanagement-hat-ausgedient-a-1039258.html>

[Nie2015] The Nielsen Company: Looking to achieve new product success? Listen to your customers. London, 2015

[Obe2014] Oberndorfer, E.: Studie: Startups sterben jung. In: Gründerszene, 2014, abgerufen am 23. August 2016, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/studie-startups-sterben-jung>

[Pla2016] UNITY AG: Plass, C.: OPPORTUNITY „Digitale Geschäftsprozesse und -modelle verändern die Arbeitswelt“, Büren, 2016

[Ver2015] VersionOne: 9th annual State of Agile™ Survey. VersionOne, 2015

ÜBER DIE AUTOREN



Dr. Dominik Fischer

Manager | Teamleiter
Tel. +49 221 789587-830
dominik.fischer@unity.de

Dr. Dominik Fischer ist Teamleiter im Competence Center „Innovation & Produktentstehung“ am UNITY-Standort in Köln. Seit dem Jahr 2010 hat er bei UNITY mehr als 50 Projekte in Bereichen wie Strategische Vorausschau, Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung in mehr als zehn Ländern Europas sowie in Brasilien, China, Jordanien und Singapur zum Erfolg geführt. Neben mittelständischen Unternehmen zählen insbesondere DAX-30-Konzerne zu seinen Kunden. Dr. Dominik Fischer studierte International Business an der Universität Paderborn und der Ewha University in Seoul, Südkorea. Er promovierte an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit einer Arbeit zum Thema „Krisen und Krisenbewältigung bei der Daimler-Benz AG“.



Dr. Michael Herbst

Partner | Geschäftsfeldleiter
Tel. +49 221 789587-820
michael.herbst@unity.de

Dr. Michael Herbst ist Partner und Geschäftsfeldleiter bei UNITY und leitet den Kölner Standort. Seit mehr als zehn Jahren berät er DAX-30-Unternehmen in Fragen zu Zukunft, Strategie und Innovation. In seiner täglichen Arbeit bereitet er seine Kunden auf die fundamentalen Veränderungen der Zukunft vor, steigert die Innovationskraft und unterstützt bei den hierzu notwendigen Veränderungsprozessen. Dr. Michael Herbst studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen. Durch seine Projekte und Vorträge war er bereits in den Ländern USA, Dänemark, England, Polen, Spanien, Belgien, Russland, Ägypten, Indien, Singapur und China aktiv.



ERKENNEN SIE CHANCEN UND SICHERN SIE DIE ZUKUNFT IHRES UNTERNEHMENS!

Wir machen relevantes Zukunftswissen für Sie nutzbar und helfen Ihnen, den Herausforderungen von morgen erfolgreich zu begegnen.

Erfahren Sie mehr:
www.unity.de/innovationsmanagement

UNITY
CONSULTING & INNOVATION

LESEN SIE AUCH ...

... unsere OPPORTUNITY „Digitale Geschäftsprozesse und -modelle verändern die Arbeitswelt“.

In unserer Publikationsreihe „OPPORTUNITY – Fakten für Experten und Entscheider“ informieren wir zu geschäftsrelevanten Trendthemen – und das managementgerecht aufbereitet. Leser erfahren, wie sie mit aktuellen Entwicklungen in ihrem Business umgehen sollten. Hier finden Sie unsere Publikationen: www.unity.de/studien



ÜBER UNITY

UNITY ist die Managementberatung für zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung. Wir steigern die Innovationskraft und die operative Exzellenz unserer Kunden. Seit 1995 führen wir gemeinsam mit ihnen Projekte zum Erfolg. Unternehmen der Branchen Automotive, Luft- und Raumfahrt, Gesundheitswirtschaft und Medizintechnik, Energie, Pharma und Chemie sowie der produzierenden Industrie vertrauen unserer Expertise – vom renommierten mittelständischen Unternehmen bis hin zum Global Player. Wir sind mit 210 Mitarbeitern weltweit an 14 Standorten vertreten und führen rund um den Globus Kundenprojekte durch.

BERLIN

BRAUNSCHWEIG

HAMBURG

KAIRO

KÖLN

MÜNCHEN

NÜRNBERG

PADERBORN

PEKING

SÃO PAULO

SHANGHAI

STUTTGART

WIEN

ZÜRICH

www.unity.de | www.unity.at | www.unity.ch
www.unity-consulting.cn | www.unity-consulting.br.com

ISBN 978-3-946184-21-8 | 09/2016 | © UNITY, 2016



Ihre Ansprechpartner
finden Sie über den
QR-Code oder unter:
www.unity.de/kontakt