



baden
württemberg:
connected

Wie können wir Innovation messen?

*Wie ein interdisziplinäres Team aus vier Innovationsmanager*innen gemeinsam Konzepte für die Messbarkeit von Innovation entwickelt.*

Wie können wir Innovation messen?

Vier Innovationsverantwortliche aus vier verschiedenen Branchen haben in den letzten Monaten gemeinsam Konzepte für die Messbarkeit von Innovation entwickelt. Sie vertreten die Branchen Energie, Gesundheit, Maschinenbau sowie Digitalisierung und sind eine Untergruppe der „bwcon Blue Ocean Group – Exploration neuer Geschäftsfelder“. Die Blue Ocean Group ist ein Kreis bestehend aus rund 50 Innovationsverantwortlichen, die sich in Kleingruppen regelmäßig treffen, um auf Augenhöhe voneinander zu lernen.

Alexandra Rudl, Leiterin der bwcon Innovation Academy und Initiatorin der Blue Ocean Arbeitsgruppe hat Fatma Karatay, Innovationsmanagerin bei TransnetBW, Peter Neske, Innovation Lead und Leiter des Pfizer Healthcare Hub Freiburg, Johanna Flügel, Management Assistant bei Arnold Umformtechnik und Christian Bell, Agile Coach und Business Architect bei der iteratec GmbH im Rahmen des europäischen Projekts Chain Reactions interviewt.

Sie haben in einem „3+1 Modell“ neben dem zahlengetriebenen Return on Investment weitere Konzepte für die Diskussion über die Messbarkeit von Innovation ausgearbeitet: das sogenannte „Potential on Invest“, um frühzeitig das Potential einer Innovationsidee einzuschätzen sowie das Spielgeld, das Innovationsteams zum Erproben neuer Idee erhalten und wo bewusst auf zahlengetriebene Messgrößen verzichtet wird. Als Querschnittsthema sehen sie die Innovationskultur, welche alle drei oben genannte Aspekte unterstützt.

Ein bemerkenswerter Nebeneffekt: aus den vier Unternehmensvertreter*innen ist ein echtes unternehmensübergreifendes Team gewachsen, das über mehrere Monate selbstorganisiert zusammen gearbeitet hat.

bwcon Blue Ocean Group – Exploration neuer Geschäftsfelder

Sie sind verantwortlich für Innovation und Transformation in Ihrem Unternehmen und interessieren sich für die bwcon Blue Ocean Group? Dann wenden Sie sich an Alexandra Rudl und schreiben Sie eine E-Mail an rudl@bwcon.de



A. Rudl: Fatma, du hattest bei einem Blue Ocean Treffen das Thema der Innovation KPIs eingebracht und Mitstreiter*innen gesucht. Was war der Anlass, Dich mit diesem Thema zu beschäftigen?

F. Karatay: Wir haben bei der TransnetBW 2019 erstmalig einen Innovationsprozess durchgeführt, drei Ideen kamen damals in die Umsetzung. Danach haben wir als Abteilung Unternehmensentwicklung uns mit der Frage beschäftigt, wie wir die Ergebnisse aus diesem Prozess messen können. Hierzu habe ich den Austausch mit Innovationsverantwortlichen aus anderen Unternehmen gesucht.

C. Bell: Ich hatte einfach Lust das Thema zu bearbeiten, und in die engere Kollaboration mit anderen Teilnehmer*innen der Blue Ocean Group zu bekommen. Mich beschäftigt die Fragestellung nicht unmittelbar im Arbeitsalltag, doch ich fand es eine schöne Herausforderung mich dem Thema zu widmen.

J. Flügel: Bei mir war das zum Zeitpunkt von Fatmas Anfrage ein akutes Thema. Wir haben im Bereich Digitalisierung viele Vorschläge und Ideen, die zwar nicht unmittelbar was mit neuen Geschäftsmodellen zu tun haben. Aber auch bei kleinen Digitalisierungsthemen oder Prozessinnovationen kommt die Frage, wie man das erwartete Ergebnis messbar machen kann, um zu entscheiden, ob man es weiterverfolgt.

P. Neske: Bei mir war es definitiv eine tägliche Herausforderung, die mich motiviert hat, in der Gruppe mitzumachen. Die Messbarkeit von Innovationen treibt mich stetig um. Ich hatte das Thema schon formlos mit verschiedenen Teilnehmenden meiner Innovations-Ökosysteme andiskutiert. So kam Fatma genau zum richtigen Zeitpunkt mit ihrer Einladung zu der Arbeitsgruppe. Ich dachte direkt, dass diese Gruppe eine hervorragende Gelegenheit bietet, um diese Fragestellung ergänzend mit Profis aus anderen Branchen weiterzudenken. Die Hoffnung war, durch Inspirationen von außerhalb inhaltliche und argumentative Aspekte dazu zu lernen.

"Die Messbarkeit von Innovationen treibt mich stetig um. [...] Ich dachte direkt, dass diese Gruppe eine hervorragende Gelegenheit bietet, um diese Fragestellung ergänzend mit Profis aus anderen Branchen weiterzudenken."
- P. Neske

A. Rudl: Wie seid ihr dann ins gemeinsame Arbeiten gekommen, nachdem ihr die Interessensbekundungen auf dem Tisch hattet?

F. Karatay: Wir haben erst mal mit einem Brainstorming losgelegt – was ist das Thema, was gibt es schon, welche Literatur gibt es zu Innovationskennzahlen.

J. Flügel: *Wir hatten relativ schnell neue Ideen, losgelöst vom reinen Return on Invest. Peter hat frühzeitig die Idee des „Potential on Invest“ eingebracht. Diese entstand rund um die Kernfrage, wie wir von den zahlengetriebenen Kennzahlen weggehen können in Richtung qualitativer Kenngrößen.*

P. Neske: *Auf der Ebene der Zusammenarbeit möchte ich noch anmerken, dass wir sofort wertschätzend und vertraut miteinander umgegangen sind. Wir waren alle vier offen neue Gedanken einzubinden. Es ist auch vieles gelungen: über die bwcon hatten wir einen Austausch zu dem Thema mit einem Professor aus Tschechien. Zudem gab es viele Interaktionen mit den anderen Mitgliedern der Blue Ocean Group, mit denen unsere Teilergebnisse diskutiert wurden. In Workshops im World Café Format und in Liberating Structures durften wir uns kontinuierlich Feedback zu unseren Überlegungen einholen.*

C. Bell: *Es war sehr spannend, wie wir uns organisiert haben. Wir kannten uns am Anfang nicht, und durch Corona hat alles digital stattgefunden. Es war nicht definiert, was am Ende rauskommen soll. Und doch haben wir es geschafft, uns schrittweise weiterzuentwickeln – von den ersten Gedanken, über neue Konzepte bis hin zur Ergebnispräsentation auf dem Hightech Summit im Oktober 2021.*

A Rudl: *Was denkt ihr, warum ihr das so gut hinbekommen habt? Das ist ja keine Selbstverständlichkeit, da ihr keiner gemeinsamen Organisation angehört und somit zumindest kein formales gemeinsames Ziel hattet.*

J. Flügel: *Wir haben uns als selbst-organisiertes unternehmensübergreifendes Team das Ziel definiert, einen Methodenbaukasten entwickeln zu wollen. Es musste in unserer Gruppe auch keiner eine Führungsrolle übernehmen. Wenn man zusammenarbeitet und alle wissen, worum es geht, dann ergibt sich das automatisch. Das liegt vielleicht auch an unseren Charakteren, dass es so funktioniert hat. Wir haben uns die Aufgaben verteilt, jeder hat das gemacht, was er wollte. Und ich glaube, wir sind alle vier so ehrgeizig, dass wir auch etwas Interessantes zu erzählen haben wollen, wenn wir auf einer Bühne stehen.*



Johanna Flügel, Management Assistant,
Arnold Umformtechnik

A Rudl: War es für euch im Arbeitsprozess hilfreich, dass ihr aus unterschiedlichen Branchen seid?

P. Neske: Ich hätte es als weniger interessant empfunden, wenn wir vier aus der gleichen Branche gewesen wären. So war nicht eine Perspektive oder eine Herangehensweise prägend. Wir haben am Anfang jeweils versucht die Branche der anderen bestmöglich zu verstehen, um eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu haben.

C. Bell: Ich denke von Vorteil waren nicht nur die unterschiedlichen Branchen, sondern auch die unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Ansätze.

A Rudl: Könnt ihr bitte zusammenfassen, welche neuen Ideen ihr entwickelt habt, wie ihr Innovationen messen könnt bzw. möchtet?

J. Flügel: Also wir haben „3+1 Stränge“ entwickelt: der erste Strang ist der zahlengetriebene Return on Invest, der zweite das Potential on Invest – hier sind wir qualitativ unterwegs, dann das sogenannte Spielgeld als Casino für Innovation. Das „+1“ ist die Innovationskultur.

A. Rudl: Ergänzen sich diese Stränge oder sind sie jeweils gesondert zu sehen?

J. Flügel: Mein persönliches Empfinden ist, dass man diese 3+1 Stränge in einem Unternehmen vereinen kann. Return in Invest steht dabei für alles, was man in Zahlen berechnen kann. Inwiefern ich alle Stränge vereinen kann, hängt auch davon ab, welches Thema



v.l.n.r. Christian Bell, Fatma Karatay, Peter Neske

ich erarbeite und welche Menschen dort involviert sind. Es gibt sicherlich bestimmte Ansätze aus diesem Modell, die sich mehr für das eine Unternehmen, die eine Abteilung, das eine Thema als für andere anbietet.

Für eine vielsprechende Kombination halte ich es auch für wichtig den zahlengetriebenen Ansatz mit dem Ansatz des Spielgeldes zu verbinden. Also Innovationsteams erhalten eine gewisse Summe an Geld für die ersten Umsetzungsschritte ihrer Idee, ab einem bestimmten Moment müssen sie aber quantitative Ergebnisse liefern.

P. Neske: Ich meine auch aus den Diskussionen herausgehört zu haben, dass es bei uns in Baden-Württemberg in Bezug auf das inhäusige Innovations-

management unterschiedliche Unternehmenstypen gibt.

Möglicherweise spielen dabei Unterscheidungen wie Konzern-Struktur oder Inhaber*innengeführtes Unternehmen eine Rolle. Ebenso die Affinität des Entscheidenden, ob und wie sehr das Unternehmen sich mit der Start-up-Kultur als Synonym für externe Innovationen auseinandersetzen möchte. Aus meiner Beobachtung und Erfahrung heraus kann es gut gelingen die Ansätze zu ergänzen. Wichtig: Als externe Innovator*in muss ich nur wissen, in welchem Ansatz ich mich bei dem konkreten Unternehmen bewege und dementsprechend ausrichten.

C. Bell: Wir sollten uns auch bewusst machen, dass es bei allen 3+1 Strängen eine Mess-Kenngröße gibt und somit sind alle für sich betrachtungswürdig. Selbst wenn mit Spielgeld gearbeitet wird, kann der Innovationsaufwand gegen das Unternehmensergebnis gemessen werden. Und wenn gar kein „Spielgeld“ reingesteckt wird, dann hat die Firma vielleicht in fünf Jahren ein Problem. Und das ist messbar. Die „+1“ Kategorie der Kultur unterstützt und fördert alle drei anderen, weil die Kultur einen Einfluss auf alle Innovations-tätigkeiten hat.

P. Neske: Ich würde den Fokus auf die Unterscheidung zwischen qualitativer und quantitativer Betrachtung legen.

Es gibt einerseits den Return on Invest (RoI) als etablierte Größe. Gleichzeitig gibt es auch Innovationen, da ist der RoI nicht nach einem definierten Zeitfenster wie u.a. einem Quartal berechenbar.

Wir haben bspw. ein ungarisches Start-up gefunden, deren These es ist, dass sie mit Bakterien in die Kreislaufwirtschaft eingreifen können. Es ist noch nicht bewiesen, und die Bakterien arbeiten in ihrer ihnen eigenen Geschwindigkeit. Wir können den RoI daher (noch) nicht anwenden. Hier hilft das Potential on Invest (PoI). Es hat ein Potential, dass ein positiver Effekt dabei herauskommt.

Ein anderes Beispiel in dem Kontext: möglicherweise erhöht mein Engagement im Innovationsmanagement die Reputation meines Unternehmens. Diese direkt zu quantifizieren kann schwierig sein. Helfen können dann Faktoren wie die Veränderung der Anzahl der Bewerbungen auf Stellenausschreibungen.

A. Rudl: Was sind hier die Bewertungsinstrumente? Und wer macht die Bewertung? Nur interne Expert*innen oder auch externe?

J. Flügel: Ich würde das Expertengremium im Idealfall mischen.

P. Neske: Bei uns sind es interne Expertengremien, sie sind in der Regel Auftraggeber und Sponsor.

Wie hoch die Chance für eine disruptive Innovation ist – dies darzulegen hängt am Ende auch vom Verkaufsgeschick des externen Innovators ab. Häufig gilt es für den innovativen Ansatz zu begeistern damit es zum Beispiel durch einen proof of concept kommt. Das bedeutet für uns, dass man der Innovation die Chance gibt, ihr Potential zu entfalten – oder im harten Praxis-Check eben auch nicht.

A. Rudl: Wie geht es jetzt für euch weiter und wie übertragt ihr eure Ergebnisse in euren Arbeitsalltag?

J. Flügel: Ich werde die Ergebnisse unmittelbar in unsere aktuellen Aktivitäten einbinden. Wir haben 50 Digitalisierungsprojekte identifiziert, die jetzt in die Bewertung kommen. Wir arbeiten an einem Standard für eine Cross-Benefit-Analyse und genau hier können die 3+1 Stränge mit einfließen.

F. Karatay: Ich werde in unserer nächsten Klausur die Ergebnisse dem Team Unternehmensentwicklung vorstellen. Danach werden wir schauen ob und wie sich das Ergebnis implementieren lässt.

C. Bell: Wir sind kein zahlengetriebenes Unternehmen, eine Return on Invest Betrachtung nach Maßgabe eines Return- oder Potential-on-Invest wird bei uns derart nicht stattfinden. Aber wir arbeiten permanent an unserer Unternehmenskultur, daher ist dieser Aspekt der wertvollste Part für mich.

P. Neske: Ich habe regelmäßig Sitzungen, in denen ich vor allem nach dem Rol gefragt werde. Mit der alternativen Betrachtungsweise des Pol gelingt es, den besonderen Rahmenbedingungen im Innovationsmanagement auch intern gerecht zu werden und Projekte auf den Weg zu bringen. Die Erkenntnisse aus der Blue Ocean-Gruppe lassen mich dies überzeugend darstellen.

"[...] Zudem gab es viele Interaktionen mit den anderen Mitgliedern der Blue Ocean Group, mit denen unsere Teilergebnisse diskutiert wurden. In Workshops im World Café Format und in Liberating Structures durften wir uns kontinuierlich Feedback zu unseren Überlegungen einholen."

- P. Neske, Innovation Lead und Leiter des Pfizer Health-care Hub Freiburg



Foto: Treffen der bwcon Blue Ocean Group

Über CHAIN REACTIONS

CHAIN REACTIONS befasst sich mit der Herausforderung für Industrieregionen, die regionalen Kapazitäten zu erhöhen, um neues Wissen zu absorbieren und es in Wettbewerbsvorteile und Unternehmenswert umzusetzen. Es besteht ein dringender Bedarf, KMU bei der Überwindung von Kapazitätsengpässen für Innovation und Integration in transnationale Wertschöpfungsketten zu helfen. Das Projekt zielt darauf ab, die regionalen Ökosysteme mit dem Wissen und den Instrumenten auszustatten, die den Unternehmen helfen, diese Hindernisse zu überwinden und ein nachhaltiges Wachstum durch Innovation in der Wertschöpfungskette zu erzielen.

Mehr unter: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CHAIN-REACTIONS.html>



Über bwcon

Baden-Württemberg: Connected e.V. (bwcon) ist die führende Wirtschaftsinitiative zur Förderung der Hightech-Branchen in Baden-Württemberg mit Büros in Stuttgart, Freiburg, Horb und Villingen-Schwenningen. bwcon wurde 1997 gegründet und hat rund 700 Mitglieder. Das Hauptziel von bwcon ist die Förderung von Schlüsseltechnologien zur Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung der Region. Im Mittelpunkt stehen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) als Innovationstreiber in den Bereichen Mobilität, Produktion, Gesundheit und Energie. bwcon schafft eine einzigartige Plattform für die branchenübergreifende Zusammenarbeit von Entwicklern, Anwendern und Investoren.

Weitere Informationen finden Sie unter www.bwcon.de.

Die aktuellen Veranstaltungen finden Sie unter www.events.bwcon.de



Baden-Württemberg: Connected (bwcon)

Kontakt

Yasmin Abu Dorrah
PR und Kommunikationsmanager
bwcon GmbH

E-mail abudorrah@bwcon.de

www.bwcon.de