



## **8. Hitchman Executive-Panel in Zusammenarbeit mit Raymond Hofmann Management**

# **Ergebnispräsentation 'Innovation'**

Autoren: Roman Huber, Claudia Nussberger, Sandro Rüegger, Raymond Hofmann

April 2017

## Inhalt

• Zusammenfassung der Ergebnisse	3
• Unsere Einschätzung	6
• Wie wichtig ist Innovation für den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens?	8
• Gibt es in Ihrem Unternehmen einen strukturierten Innovationsprozess?	10
• Für welche Bereiche in Ihrem Unternehmen ist Innovation besonders gefragt?	12
• Sind Sie mit der Innovationsleistung Ihres Unternehmens zufrieden?	14
• Was sind die Hauptfaktoren für die gute Innovationsleistung Ihres Unternehmens?	16
• Was sind die Hauptfaktoren für die ungenügende Innovationsleistung Ihres Unternehmens?	18
• Welche Skills oder Attribute suchen Sie bei Neueinstellungen vor allem, um sicherzustellen, dass diese die Innovationskraft der Unternehmung erhöhen?	20
• In unserem Unternehmen...	22
• Welche Methoden setzen Sie im Unternehmen systematisch ein?	24
• Welchen Anteil machen Innovationsthemen auf der Agenda Ihrer Management-Meetings aus?	26
• Wie viele Ihrer Mitarbeiter verstehen Innovation als Teil ihres Jobs?	28
• Was ist die Rolle einer C-Level-Führungskraft, um die Innovationsleistung zu verbessern?	30
• Statistische Informationen	32
• Kontakt	33

## Zusammenfassung der Ergebnisse (1)

### Innovation als wichtigster Erfolgsfaktor für den künftigen Erfolg der Unternehmen

- Fast 85% aller Befragten bewerten Innovation als wichtiger als die meisten Erfolgsfaktoren (48,3%) oder als DEN Erfolgsfaktor (36,6) ihres Unternehmens. 13,5% betrachten die Innovation als nicht wichtiger als andere Erfolgsfaktoren, und lediglich 1,6% betrachten Innovation als wenig wichtig.
- Bei 54% der Befragten gibt es in deren Unternehmen einen strukturierten Innovationsprozess.
- 89,8% der Befragten geben an, dass Innovation bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen besonders gefragt sei, gefolgt von Innovation im Kundenservice (55,9%) und Innovation in Verkauf und Marketing (49%).
- 53% sind mit der Innovationsleistung ihres Unternehmens zufrieden. Als Hauptfaktoren für die gute Innovationsleistung werden angegeben:
  - Skills von Führungskräften
  - Nähe zum Markt/Kunden
  - Kultur
  - Skills der Mitarbeitenden
- 47% sind mit der Innovationsleistung ihres Unternehmens nicht zufrieden. Als Hauptfaktoren für die ungenügende Innovationsleistung werden angegeben:
  - Ressourcen (Zeit und Geld)
  - Kultur
  - Skills von Führungskräften
  - Prozesse

## Zusammenfassung der Ergebnisse (2)

### Suche nach neuen Skills und Attributen bei Neueinstellungen

- Gefragt nach den gesuchten Skills und Attributen bei Neueinstellungen, wurde vor allem genannt:
  - Vernetztes Denken
  - Neugier
  - Kreativität
  - Agilität
- Lediglich 10,8% der Führungskräfte und 8,4% der Mitarbeitenden sind in Innovationsmethoden sehr gut ausgebildet.
- 8,4% erwähnen, dass es sehr einfach ist, 'experimental capital' für eine Idee zu erhalten.
- Nur in 9,4% der befragten Unternehmungen wird Innovation konsequent gemessen, aber in 16,4% wird Innovation trotzdem honoriert.
- In 44,2% wird keine formale Innovations-Methode eingesetzt. Wo Methoden genutzt werden, sind dies:
  - Business Model Generation
  - Design Thinking
  - Value Proposition Design

## Zusammenfassung der Ergebnisse (3)

### **Innovation mit wenig Fokus auf der Management-Agenda. Innovation noch nicht in der DNA.**

- Bei knapp 30% der Befragten besetzt das Thema Innovation weniger als 10% der Management-Agenda. Bei 42,6% nehmen Innovations-Themen zwischen 10-30% der Agenda in Anspruch, bei 23,6% zwischen 30-50%, und knapp 4% beschäftigen sich mit über 50% ihrer Management-Kapazität mit Innovation.
- Knapp 45% geben an, dass der Anteil der Mitarbeitenden, welche Innovation als Teil ihres Jobs verstehen, unter 25% liegt. Rund 20% denken, dass der Anteil zwischen 25-50% liegt, weitere knapp 12% sind der Meinung, dass der Anteil zwischen 50-75% liegt, und lediglich 7,7% geben an, dass über 75% der Mitarbeitenden Innovation als Teil ihres Jobs verstehen.
- Auf die Frage nach der Rolle der C-Level Führungskräfte zur Verbesserung der Innovationsleistung wurden genannt:
  - Fragensteller
  - Kultur-Architekt
  - Ideenlieferant
  - Entscheider

## Unsere Einschätzung (1)

- Innovation wird als überdurchschnittlich wichtig oder als matchentscheidend verstanden. Um so mehr erstaunt es aber, dass nur gut die Hälfte Innovation systematisch in einem strukturierten Prozess anpacken und auch nur gut die Hälfte mit der Innovations-Performance zufrieden sind. Dass Innovation in über 70% der Unternehmen weniger als 30% der Management-Agenda besetzt, ist in Anbetracht des Gewichts in der 'Erfolgsformel' ebenfalls merkwürdig und lässt vermuten, dass man sich mit dem anspruchsvollen und vielfach ergebnisoffenen Thema noch nicht gerne breit auseinandersetzt. Was früher durch R&D oder das Marketing entwickelt wurde, wird zusehends von der ganzen Unternehmung und permanent gefordert.
- Dass in über 60% der Fälle Innovation nicht gemessen, in knapp 60% aber trotzdem honoriert wird zeigt, dass Innovation vielfach noch einen 'unscharfen KPI' darstellt. Es gibt eine gute Korrelation zwischen der Ernsthaftigkeit, mit welcher Innovation betrieben wird (Anteil Innovation an Management-Agenda), und der Zufriedenheit mit der Innovationsleistung. Wo Innovation gemessen wird, ist die Innovationsleistung deutlich höher, nicht aber, wo Innovation honoriert wird. Dies belegt, dass Innovation unter den richtigen Rahmenbedingungen und intrinsisch motiviert entsteht, und nur bedingt 'gekauft' werden kann.
- Bei mangelnder Innovationsleistung werden fehlende Ressourcen (Zeit und Geld) als Hauptgrund angegeben. Da sich die Studie vor allem an C-Level Management und Verwaltungsräte richtete, ist die Frage erlaubt, wer denn über die Ressourcen entscheidet und Prioritäten setzt.
- Eine andere Frage sei ebenfalls erlaubt: Knapp die Hälfte der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen kein strukturierter Innovationsprozess existiert und/oder keine formalen Methoden eingesetzt werden. Worauf verlassen sich diese Unternehmen, um ihre Innovationsleistung zu verbessern? Werden andere kritische Erfolgsfaktoren ebenfalls dem Zufall überlassen?
- Skills und Attribute der Mitarbeiter und Führungskräfte alleine machen keinen Unterschied (die gleichen Skills und Attribute werden bei Neueinstellungen hoch gewichtet, egal ob das Unternehmen zufrieden oder unzufrieden mit seiner Innovationsleistung ist). Damit diese Skills sich wirksam entfalten können, benötigen Unternehmen ein komplettes, Innovation ermöglichendes 'Betriebssystem'.

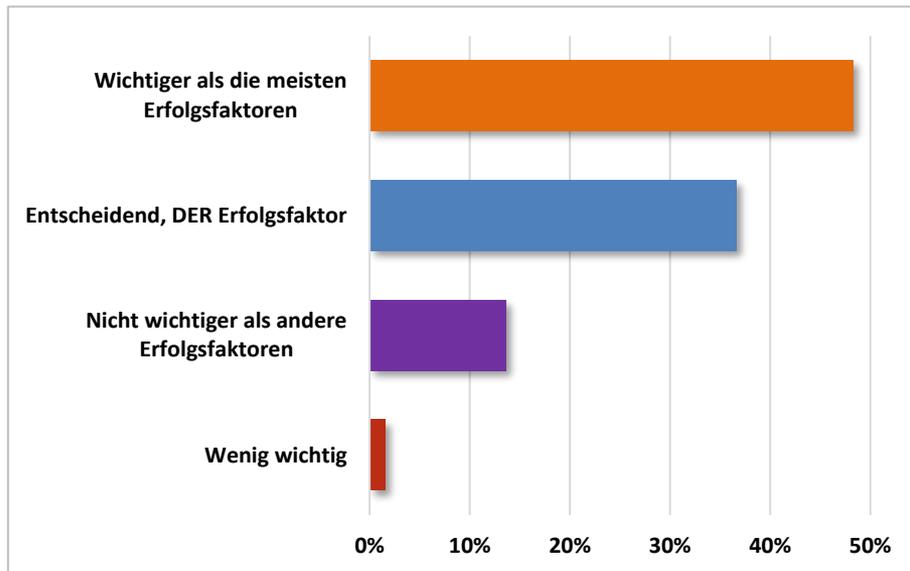
## Unsere Einschätzung (2)

Wir glauben, dass die Innovationsleistung auf folgende Weise verbessert werden kann:

1. Das 'Betriebssystem' für Innovation als Zusammenspiel von Kultur, Methoden und Prozessen sowie dem Managementverständnis muss im Kontext von 'Wahre Leader innovieren nicht Produkte, sondern Organisationen' überprüft, aufgesetzt, angepasst oder erneuert werden.
2. Der Einsatz formaler Methoden sollte gestärkt werden. Die Life-Sciences-Industrie ist hier am weitesten.
3. Innovation sollte auf der Board- und GL-Agenda einen prominenteren Platz einnehmen. Bei der Evaluation und Selektion von strategischen sowie operativen Führungskräften müssen das Verständnis sowie die Erfahrung in der Organisationsentwicklung eine grössere Rolle spielen.

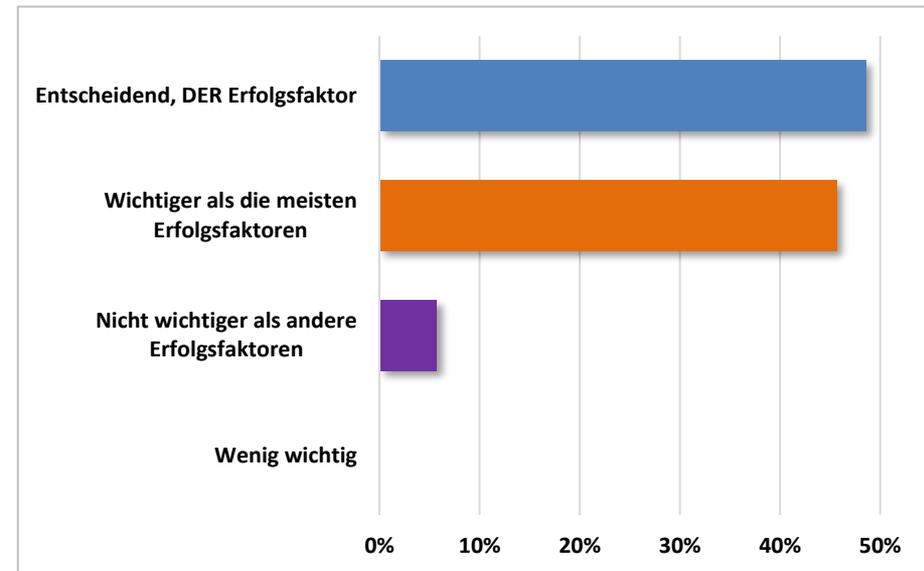
## Wie wichtig ist Innovation für den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens?

Gesamtsicht



Sicht TIME

(Telecom, Internet, Media und Entertainment)



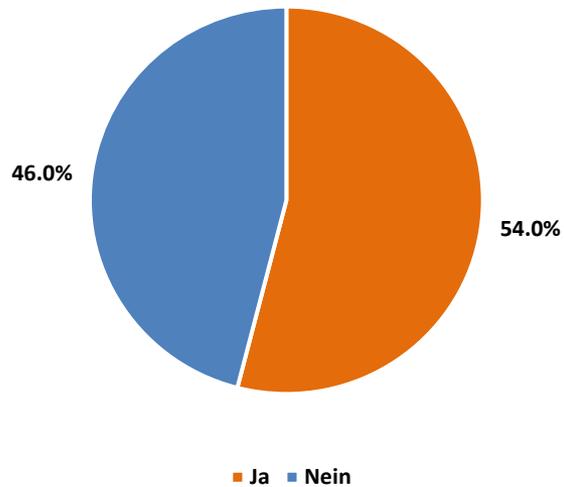
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Wie wichtig ist Innovation für den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens?**

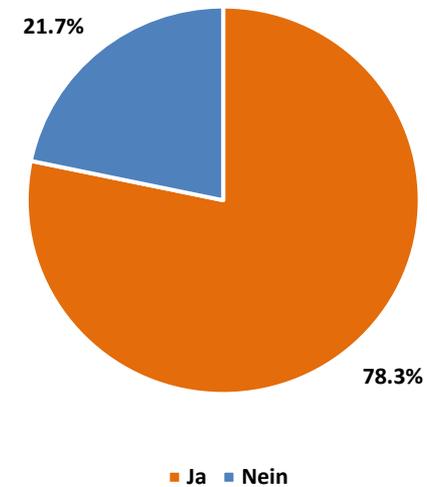
- Kommerzialisierung der 'richtigen' Innovationen und entsprechender Fokus ist ebenso wichtig wie Innovation an sich.
- Es geht primär um nachhaltige Performance.
- Innovation ist Voraussetzung für neue Business-Modelle.
- Unser Haupterfolgsweg ist nach wie vor Marktdurchdringung, wobei Innovationen auf allen Ebenen mehr Bedeutung bekommen werden.
- Die Antwort lässt sich nur konkret geben, wenn wir bestimmen, was wir alles zur Innovation zählen. Wenn Innovation lediglich den Aufbau neuer Services und die Erfindung neuer Produkte bedeutet, ist es SEHR wichtig. Wenn sich der Begriff auch auf Verkaufs- und Marketingstrategien entwickelt, die u.U. auch eine Anpassung der Organisationsstruktur zur Folge haben, ist er DER Erfolgsfaktor.
- Innovation zu verstehen als Los-Lassen von eingefahrenen Denk- und Handlungsmustern, aber gleichzeitig Gutes ausbauen und weiterentwickeln.
- Die durchschnittliche Verweildauer eines Fortune-500-Unternehmens ist zwischenzeitlich noch 17 Jahre – und nicht mehr wie früher 70 Jahre. Innovation ist entscheidend!
- Der Königsweg: Fehler zulassen!
- Wenn sich unser Unternehmen nicht durch Innovation im Markt differenziert, ist jedes unserer Produkte durch Anbieter aus Niedriglohnländern innerhalb von 36 Monaten zum halben Preis ersetzbar.
- Tätig in verschiedenen Unternehmen (Universität), Start-Up (als Scientific Associate) und in einem ehrenamtlichen Klub, die die Vernetzung von Studenten mit Interesse an Innovation gemein haben, kann ich sagen, dass die Innovation DEN Erfolgsfaktor in all meinen Arbeitsbereichen darstellt.
- Um sich im 'Hochpreissegment' dank CHF-Kurs behaupten zu können, ist Innovation gefragter denn je, um sich entscheidend differenzieren zu können.
- Ohne Innovation herrscht Stillstand – und Stillstand bedeutet Rückschritt.
- Eines der neuen Hype-Themen – wichtig, aber nicht wichtiger als andere Herausforderungen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen strukturierten Innovationsprozess?

Gesamtsicht



Sicht Life Sciences & Chemie



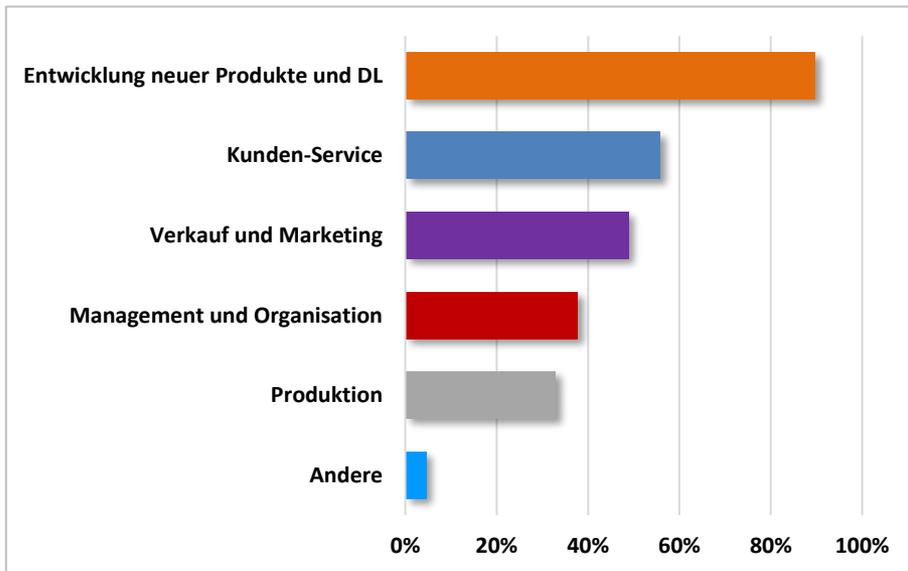
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen einen strukturierten Innovationsprozess?

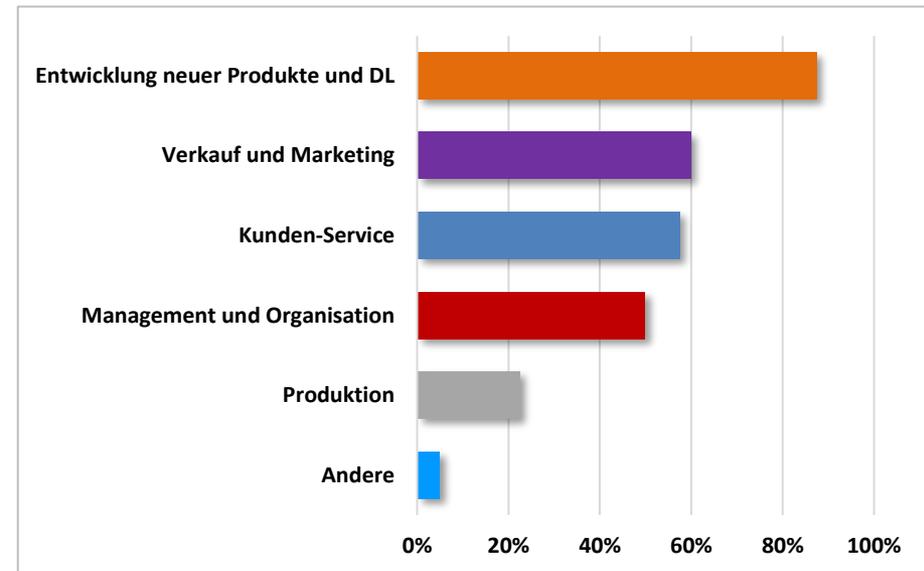
- Auf mehreren Ebenen, stufen- und funktionsgerecht: von dedizierten Labs (Technologie/Patente/R&D) über Offering Management (Produkte-Portfolio, make or buy, Integration, Evolution) zu (dokumentierten und trainierten) 'agilen' Methoden und Kulturelementen auf Teamebene in allen Funktionsbereichen und auf allen Hierarchiestufen (try/fail fast, often)
- Intern und extern vernetzt – kollaborativ.
- Wir sind ein kleines Team und arbeiten als Think Tank, daher brauchen wir für Innovationen keinen formalen Prozess.
- Einen eigentlichen Prozess gibt es nicht, da unsere ganze Führungsarbeit auf ständige Innovation ausgerichtet ist. Die Frage stellt sich uns jeweils 'bloss' in der Priorisierung der Innovationen – alles schaffen wir unmöglich gleichzeitig.
- 'Strukturierter Innovationsprozess' ist ein Oxymoron (= Paarung von zwei sich scharf widersprechenden Begriffen). Strukturieren kann man nur, was bereits vorhanden ist. Neues ist nie bereits vorhanden. Strukturiertes Vorgehen verachtet Neugierde. Wer Innovation strukturiert, sperrt den Fuchs in den Zoo.
- Innovation ist CEO- und Executive-Board-Aufgabe, wir nutzen den Champion Prozess.
- Es gibt einen strukturierten Innovationsprozess. Es sind jedoch eher Verbesserungsvorschläge, weniger Innovationen im eigentlichen Sinn.
- Regelmässiger Austausch, Bündelung von Ideen, Zuordnung, Verteilung, Priorisierung und weiteres.
- Innovationen werden von uns nicht detailliert – eher grob geplant. Oft werden diese auch durch die kundenseitige Notwendigkeit getrieben.
- Zwar gibt es strukturierte Innovationsprozesse, jedoch lassen sich Innovationen und deren F&E-Ergebnisse nicht in allen Fällen planen.
- Innovation lässt sich nicht durch vorgegebene Prozesse erzwingen. Wir haben eine flache Hierarchie, und alle können ihre Ideen einbringen.
- Obwohl Innovation für uns überlebenswichtig ist, ist der Prozess nicht strukturiert. Eher nach dem Prinzip 'dies ist noch interessant, passt das, was könnten wir daraus machen'.

## Für welche Bereiche in Ihrem Unternehmen ist Innovation besonders gefragt?

Gesamtsicht



Sicht Frauen



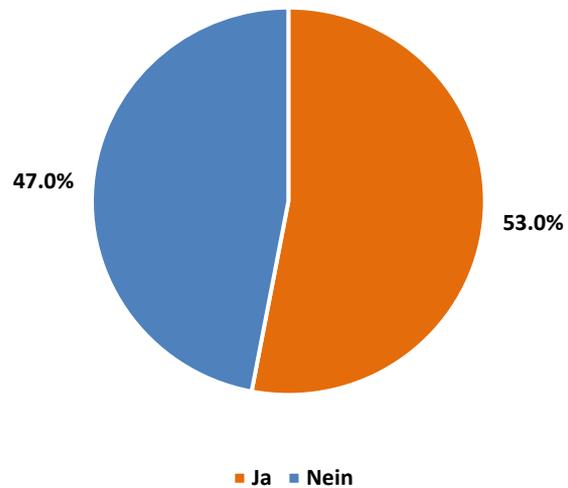
## Selektive Teilnehmerkommentare

### **Zur Frage: Für welche Bereiche in Ihrem Unternehmen ist Innovation besonders gefragt?**

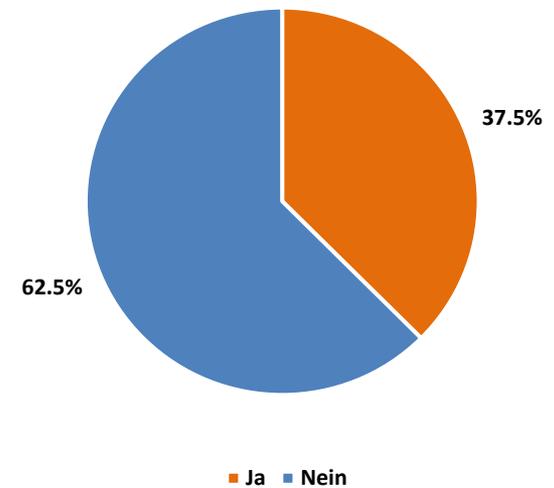
- Um für die digitale Welt Vorreiter zu sein, braucht es Innovationen in allen Bereichen!
- Business Model Innovation wird an Bedeutung gewinnen.
- In keinem, sehr konservativer Private-Banking-Ansatz: USP = Kunden, die keine Digitalisierung wünschen, sondern Service wie vor 50 Jahren.
- Über alle, in allen Prozessen (Kulturfrage!).

Sind Sie mit der Innovationsleistung Ihres Unternehmens zufrieden?

Gesamtsicht



Sicht Handel, Distribution und Logistik



## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Sind Sie mit der Innovationsleistung Ihres Unternehmens zufrieden?

- Hier hätte ich mir mehr Abstufungen in der Antwort gewünscht, da wir auf gutem Weg, aber nie zufrieden damit sind.
- Obwohl's immer noch eine bedeutende Anzahl von Mitarbeitern gibt, welche nur 'zähneknirschend' mitmachen. Viele aber mit Freude und einige als Champions.
- Qualität hat unter Innovation gelitten.
- Die Belegschaft muss verjüngt werden.
- Generelle Antwort nicht möglich – Man kann und soll immer mehr tun bei Innovation.
- ... aber so richtig zufrieden sollte man nie sein. Die Welt dreht sich zu schnell, als dass man je ganz zufrieden sein kann. Zufriedenheit führt zu Trägheit.
- In einem jungen Unternehmen, wo die Unternehmensleitung noch stark im Tagesgeschäft involviert ist, bleibt für die Ausarbeitung von innovativen Ideen und neuen Angeboten häufig nur begrenzt Zeit.
- In der Schweiz ist es nahezu unmöglich, Drittmittel in Form von Krediten und Darlehen für Innovationen zu bekommen, daher überlegen wir, Entwicklungsstandorte in Deutschland zu gründen.
- Jein – Die Pipeline ist oft mit taktischen Massnahmen derart gefüllt, dass der strukturierte Prozess auf der Strecke zu bleiben scheint bzw. der Dampf zu wenig stark ist.
- Ewiger Disput zwischen Innovation vs. Produktivität.
- Nur teilweise – die Landesorganisation eines multinationalen Konzerns ist beschränkt in der Innovationsfreiheit.
- Bedenkt man sehr kleine finanzielle und personelle Ressourcen, sind wir mit unserer Leistung im Bereich Innovation zufrieden. Als Unternehmer hat man immer Innovationen im Kopf – muss diese aber mit den vorhandenen Möglichkeiten in Einklang bringen.
- Aufgrund einer Änderung des Geschäftsmodells wurde der F&E-Bereich aufgegeben und diese Personen freigesetzt. Bisher vorhandenes Wissen und Fähigkeiten stehen damit für Produktinnovationen nicht mehr zur Verfügung.
- Im Moment nicht – wir arbeiten an einer besseren 'Innovationskultur' und einer Beschleunigung.

## Was sind die Hauptfaktoren für die gute Innovationsleistung Ihres Unternehmens?

Gesamtsicht



Sicht VR



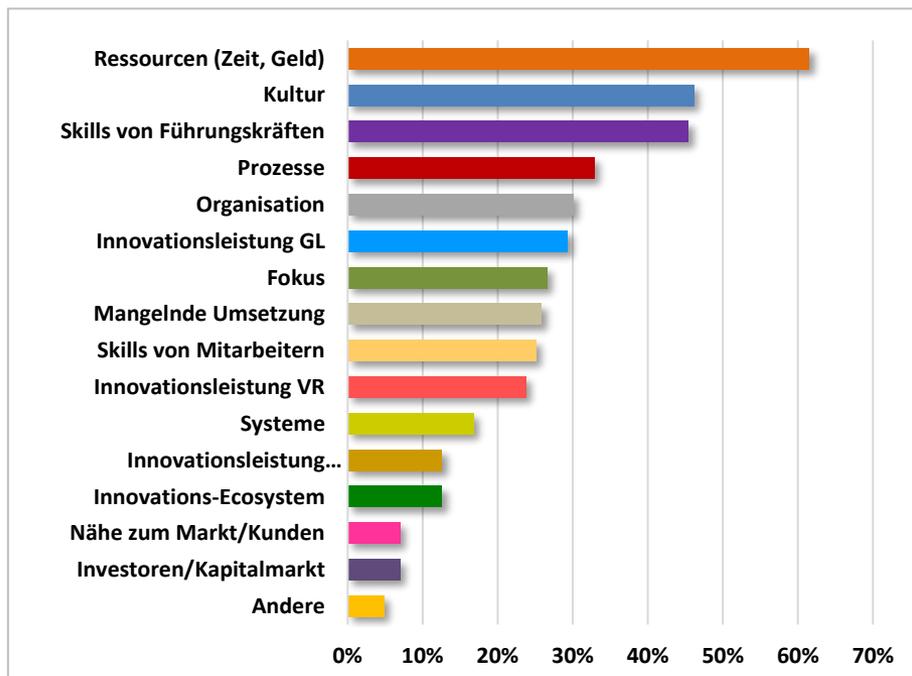
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Was sind die Hauptfaktoren für die gute Innovationsleistung Ihres Unternehmens?

- Innovation wird in grossen Unternehmen sehr einfach abgetötet. Es braucht die entsprechenden Skills, dies zuzulassen und Freiräume zu schaffen. In einem zweiten Schritt ist dann klarer Fokus und konsequente Umsetzung gefragt. Man kann nicht alles tun und muss irgendwann an etwas einfach glauben und Kraft in wenige Themen geben. Ein paar wenige Wetten eingehen... Keiner kennt schlussendlich die Zukunft.
- Methoden, die Innovation fördern.

## Was sind die Hauptfaktoren für die ungenügende Innovationsleistung Ihres Unternehmens?

Gesamtsicht



Sicht Frauen



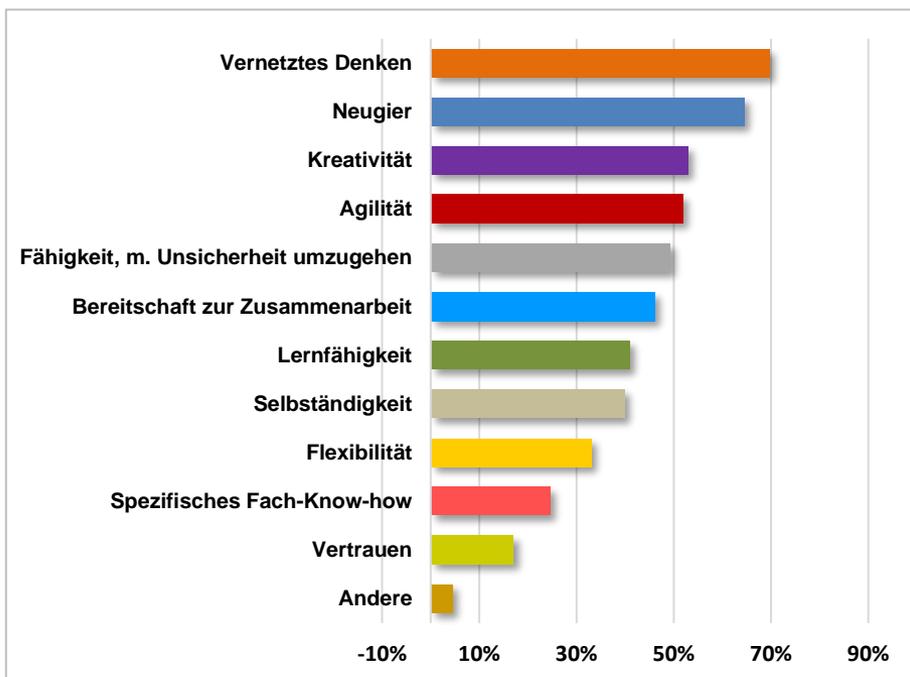
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Was sind die Hauptfaktoren für die ungenügende Innovationsleistung Ihres Unternehmens?

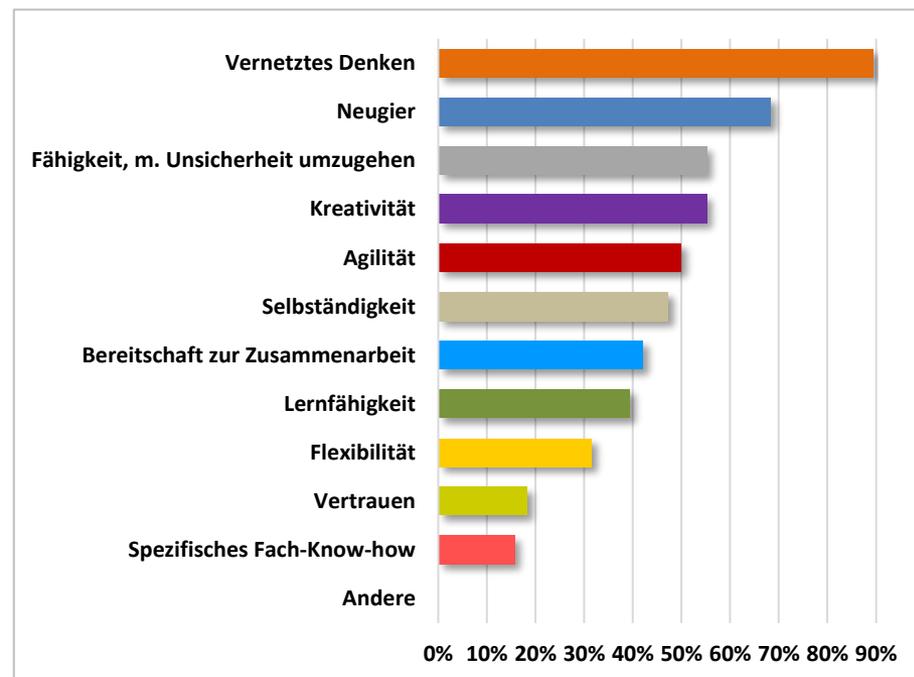
- Bisher: Freiheitsgrade in der Organisation (Zeit, Aufmerksamkeit, Geld).
- Die Grundlagen des Unternehmens müssen erst gefixt sein.
- Zu viele Dinge gleichzeitig.
- Zusätzliche Einschränkungen aus regulatorischen Gründen.
- Zu viele Gewohnheiten, Tradition...
- Eine Fehlerkultur entwickelt sich erst mit der Zeit.
- 800-pound Gorilla.
- Die Schweiz ist mit Bezug auf den Kapitalmarkt ein ungenügender Innovations-Standort für High Tech wie IT, IoT und KI Innovationen in bestehenden Unternehmen.
- Wie wohl jede Unternehmung sind wir extrem gefordert und bei ehrlicher Betrachtung überfordert (welche Organisation schon nicht?).
- Innovation ist ein kontinuierlicher und langfristig orientierter Prozess. Das kurzfristige Denken der Investoren führt zu weniger zukunftsorientierten Ausgaben.
- Wechsel des Geschäftsmodells in einer Art, dass das neue Geschäftsmodell dem Produkt nicht mehr gerecht wird.
- Mangelnde Bereitschaft zur Investition in Innovation und Forschung.
- Innovation wird ausschliesslich durch Akquisitionen/M&A getätigt. Das bremst vorhandenes Potential.
- Die Antizipation über die nächsten 5-10 Jahre wird zunehmend schwieriger und DIE Innovation, wie z.B. im Mobilfunkbereich, fehlt bis anhin. Dafür gibt es eine Vielzahl kleinerer neuer Businessfelder... doch der ganz grosse Wurf, der ist nicht absehbar. Und diese fehlende 'Absehbarkeit' macht es umso schwieriger...

Welche Skills oder Attribute suchen Sie bei Neueinstellungen vor allem, um sicherzustellen, dass diese die Innovationskraft der Unternehmung erhöhen?

Gesamtsicht



Sicht allgemeine Dienstleistungen



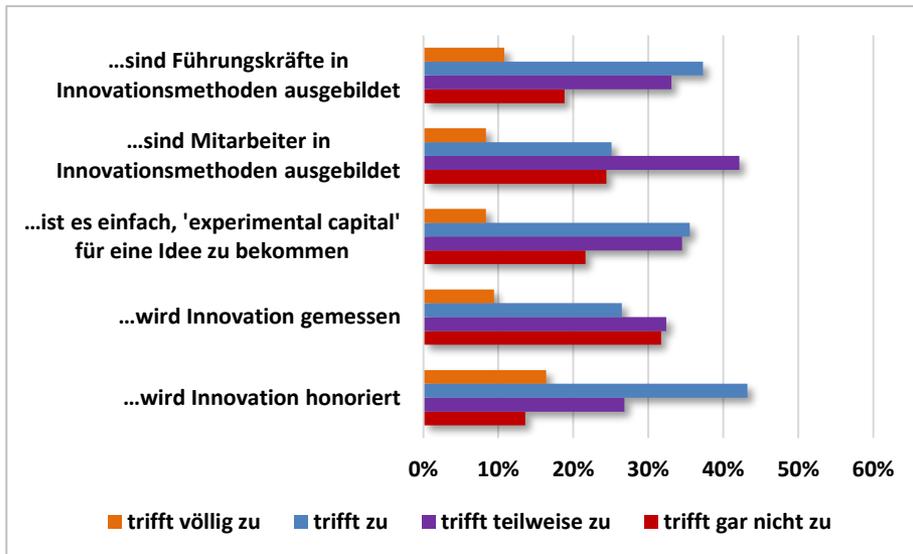
## Selektive Teilnehmerkommentare

**Zur Frage: Welche Skills oder Attribute suchen Sie bei Neueinstellungen vor allem, um sicherzustellen, dass diese die Innovationskraft der Unternehmung erhöhen?**

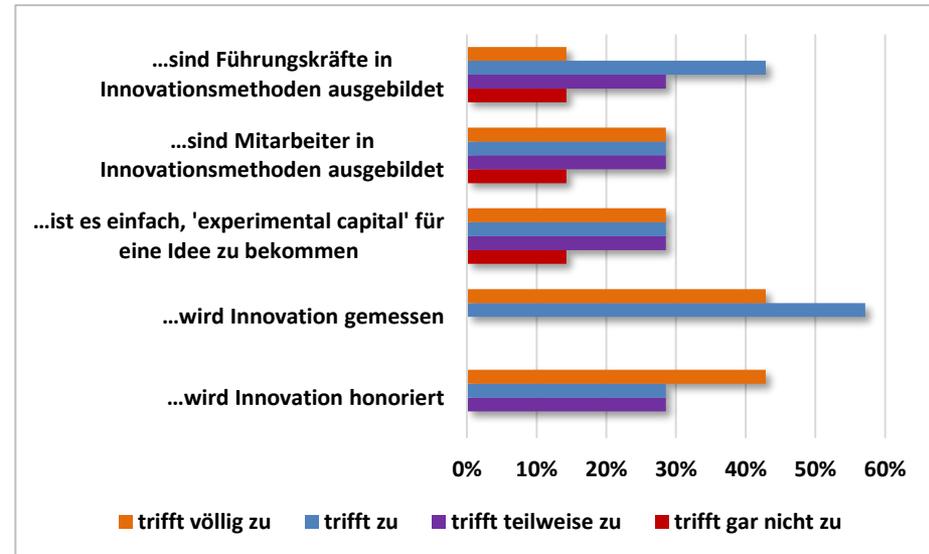
- Andere Attribute sind bei einer Neueinstellung wichtiger.
- Rollen-/funktionsspezifisch.
- Über alle Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten, intern wie auch extern.
- Leadership Skills, Fähigkeit, andere zu begeistern.
- Für uns ist es wichtig, dass Mitarbeiter bereit sind, die bestehende Markt-Situation strukturiert zu erfassen. Innovation wird aus dem detaillierten Verständnis des Bestehenden, der Lücken und dem Wunsch, einen Schritt nach vorne zu machen, generiert.
- Der Wille, etwas Neues anzupacken, mit unbekanntem Ausgang. Fehlerkultur erlauben.
- Verständnis für Kundenbedürfnisse.
- Diverse Workforce.
- Diversity sollte gelebt werden; sprich verschiedene Fachgebiete sollen berücksichtigt werden.
- Kompetenz zur Interdisziplinären Zusammenarbeit.
- Kundennähe!
- Mindestens 20 Jahre Erfahrung, Fähigkeit, Neues einzuordnen und in eine sinnstiftende Form zu bringen.
- Frustrationstoleranz.
- Unternehmertum und Gestaltungswille.
- Mut zum Risiko und Finanzen.
- Bereitschaft und Fähigkeit, mit externen Technologiequellen zusammenzuarbeiten.
- Gesunder Menschenverstand, Passion.
- Ich stelle das Wesen des Bewerbers über Ausbildung und Diplome.

## In unserem Unternehmen...

### Gesamtsicht



### Sicht FMCG (Fast-Moving Consumer Goods)



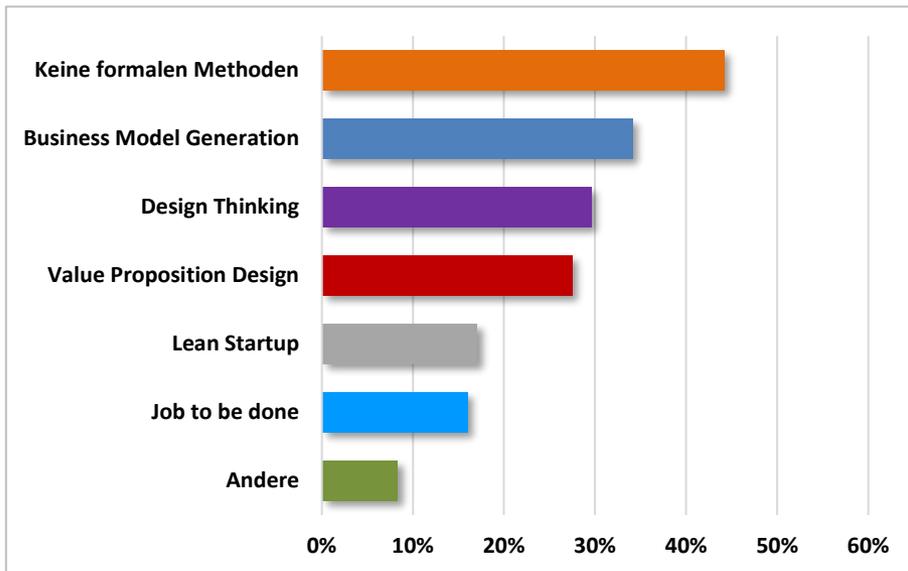
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: In unserem Unternehmen...

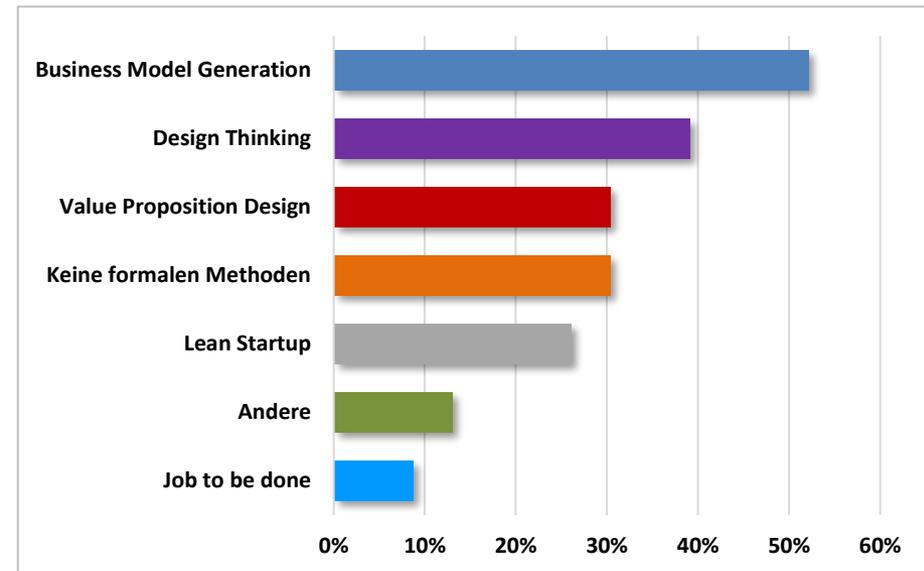
- Mir gefällt der Gedanke, Innovation zu messen. Dies machen wir noch nicht, ist aber eine gute Idee.
- Innovationen, auch zugekauft, sind das Lebenselixier.
- Es kann sein, dass der/die Eine oder Andere in Innovationsmethoden ausgebildet ist, aber in einer Null-Fehler-Kultur gibt es keinen Raum für Innovation.
- Honorierung nicht nur im Sinne von Geld!
- Manchmal könnte man den Eindruck gewinnen, als ob Innovationsbestrebungen geradezu bestraft würden.

## Welche Methoden setzen Sie im Unternehmen systematisch ein?

Gesamtsicht



Sicht Life Sciences & Chemie



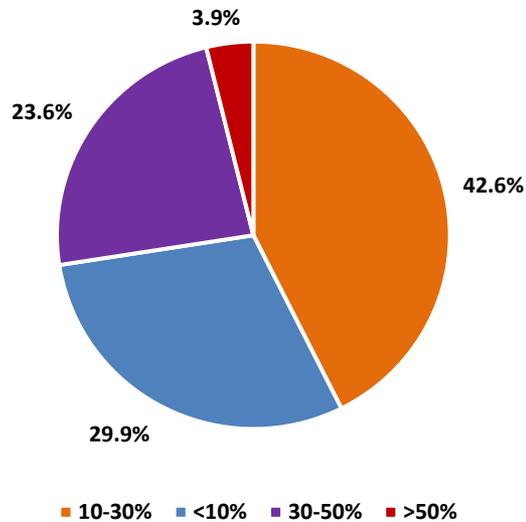
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Welche Methoden setzen Sie im Unternehmen systematisch ein?

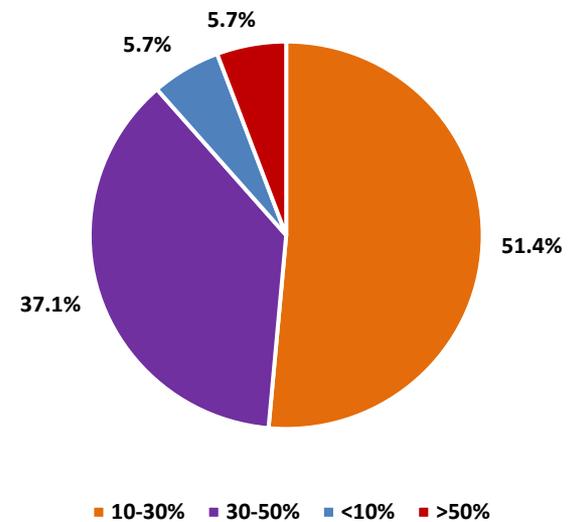
- MVP – Olson
- Agile Management
- Agile multi-party collaboration, co-design & co-development
- Eigene Methodik
- Kaizen; Innovationsteams
- Gar keine Methoden, nicht nur 'keine formalen'
- Key Mitarbeiter und manche Führungskräfte wurde Lean Six Sigma trainiert
- Ich versuche, Business Model Generation einzuführen
- Buddhist Economy
- Eigener Innovationsprozess, der verschiedene Methoden umfasst
- Scrum, Kanban
- XMV
- Interne Workshops
- Agile Methoden, Kaizen, KVP, Lean Management, Innovation circle
- Retraite über künftige Richtung und Weiterentwicklung
- Outcome-driven Innovation
- Agile development
- Innovations-fokussierte operative Führung
- 1 A4 Management-Paper
- SCRUM, effectuation
- Synnovation, 635, Delphi, Synectics

Welchen Anteil machen Innovationsthemen auf der Agenda Ihrer Management-Meetings aus?

Gesamtsicht



Sicht TIME  
(Telecom, Internet, Media, Entertainment)



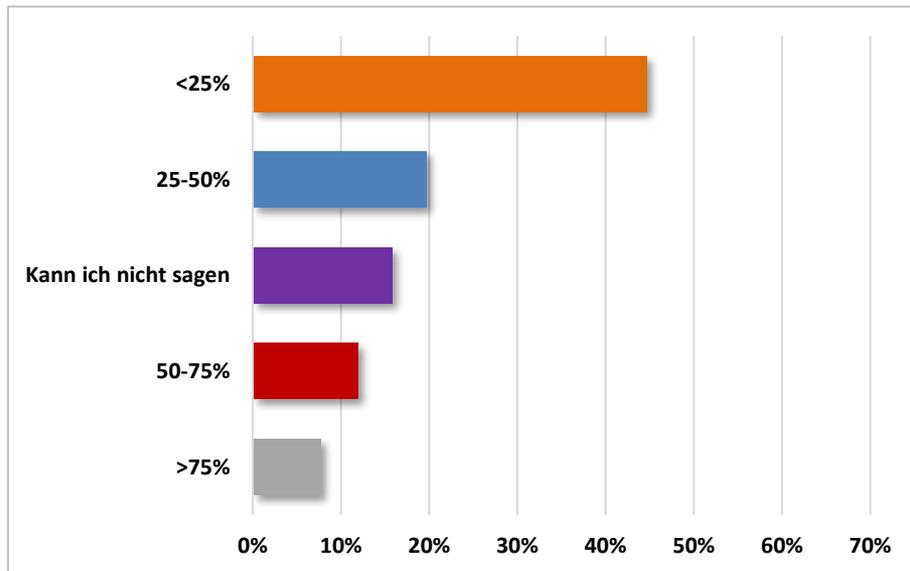
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Welchen Anteil machen Innovationsthemen auf der Agenda Ihrer Management-Meetings aus?

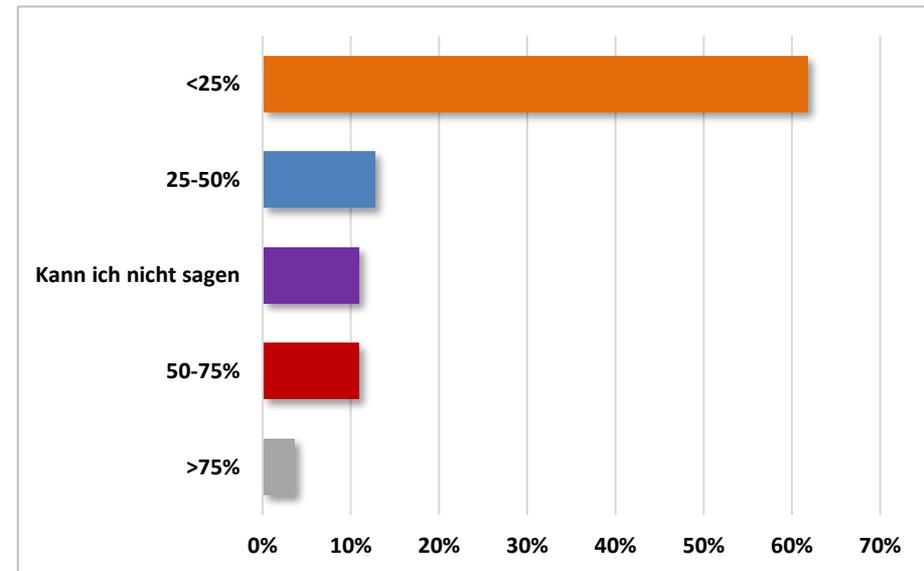
- Dabei geht es aber häufig auch um die Innovation bei unseren Kunden.
- Wir sind immer auf der Suche nach 'Lücken' und versuchen Ideen zu entwickeln, wie diese geschlossen werden können.
- Im Projektgeschäft zur Digitalisierung bei Kunden sind ca. 40% der Themen 'innovativ'.
- Das differiert stark nach der Zielsetzung der Meetings.
- Obwohl Innovation als strategisch gesehen wird, geht es immer wieder um short-term Ergebnisse.
- Leider noch viel zu wenig, aber immerhin: Das Thema ist erkannt.
- Ist situativ unterschiedlich.
- Team für neue Geschäftsfelder im Aufbau.
- Wenn unter Innovation Entscheidungen zu Kosteneinsparungen im Wege von Personalfreisetzungen und der Aufgabe von Abteilungen und Funktionen zu verstehen sind, könnte man zu der Auffassung gelangen, als ob das Unternehmen sehr innovativ sei. Die Realität zeigt jedoch genau das Gegenteil. Solche Entscheidungen blockieren und verhindern gerade die in die Zukunft gerichteten Innovationen und damit den wirtschaftlichen und finanziellen Erfolg des Unternehmens.
- Aufgrund dessen, weil wir in meinem Bereich ein Programm haben mit viel Innovationscharakter.

## Wie viele Ihrer Mitarbeiter verstehen Innovation als Teil ihres Jobs?

Gesamtsicht



Sicht Finanzdienstleister



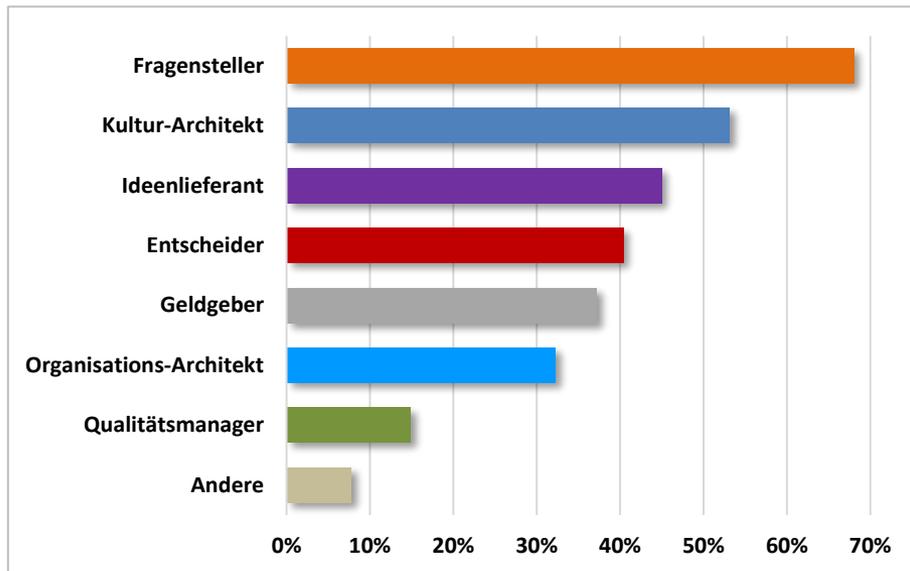
## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: **Wie viele Ihrer Mitarbeiter verstehen Innovation als Teil ihres Jobs?**

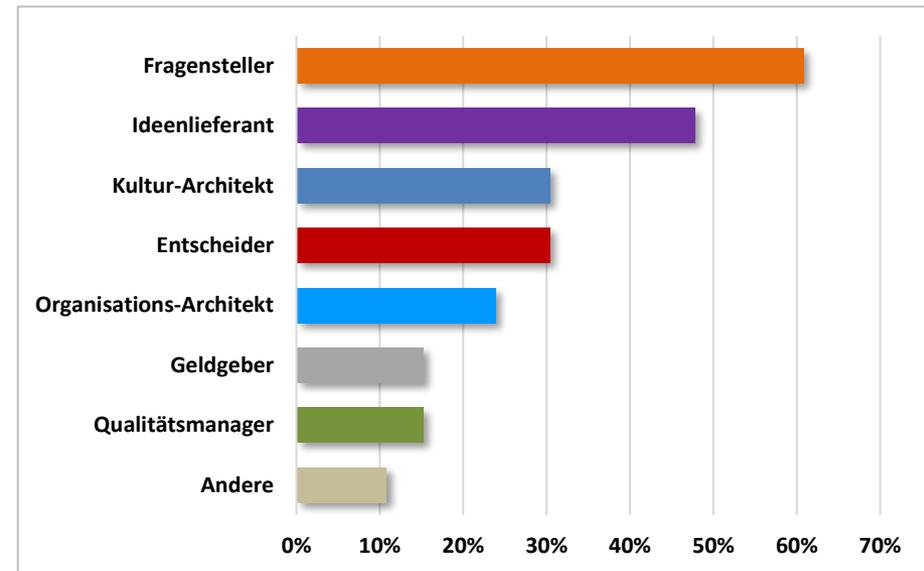
- Innovation für unsere Kunden und für uns.
- Noch zu wenig verankert.
- Aufteilung ist etwa 50-50 Innovation und Betriebsstabilität/Operational Excellence.
- Innovation findet bei uns hauptsächlich im Bereich IT/Marketing statt.
- Es scheint so, als ob die Belegschaft mehr über die Bedeutung und den Nutzen von Innovation weiss und versteht als das Top-Management.

## Was ist die Rolle einer C-Level-Führungskraft, um die Innovationsleistung zu verbessern?

Gesamtsicht



Sicht VR



## Selektive Teilnehmerkommentare

### Zur Frage: Was ist die Rolle einer C-Level-Führungskraft, um die Innovationsleistung zu verbessern?

- Motivation kreieren und Freiräume für Mitarbeiter schaffen.
- Monitoren und Aufnehmen von neuen Trends.
- Kundenkommunikator und Catalyst.
- Coach.
- Es ist durchaus so, dass das C-Level Bedürfnisse anmelden soll. Aber es ist eine Kulturfrage. Man muss die Leute dazu aufmuntern und auch Fehler machen lassen. Vorschläge, die 'von unten' kommen, müssen in fundierter Weise mit Organisationsvorschlägen und Preisschild ans C-Level getragen werden (Business Case). Da das C-Level üblicherweise Geld und Strategie verwaltet, soll und darf es auch über die Umsetzung entscheiden.
- Sinnbildenden Rahmen schaffen, um 'Finds' einzuordnen und dann einer rigorosen Evaluation à la Due Diligence zu unterziehen.
- Kann auch Ideenlieferant sein – muss aber nicht und sollte definitiv nicht der einzige Ideenlieferant sein.
- Enabler und Energie-Manager.
- Unterstützer.
- Eine C-Level-Führungskraft sollte meiner Meinung nach eine Art Moderator für den Innovationsprozess darstellen. Innovation entsteht vor allem durch die Zusammenarbeit verschiedener Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, daher ist es sehr schwer, einen solchen auf nur eine Person zu fokussieren.
- Risikomanager.
- Motor.
- Persönliche operative Durchführung der Innovationsprojekte. Innovation DARF NICHT DELEGIERT WERDEN.
- Motivator, damit Innovationsleistungen entstehen und gefördert werden, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu fördern.
- Enabler für Prozesse zur Innovationskultur.
- Sponsor.

## Statistische Informationen

Die Studie hat mit 317 Teilnehmenden und einem Rücklauf von 280 vollständigen Antworten gute Akzeptanz erfahren. Die Befragung dauerte vom 27. Januar 2017 bis 6. März 2017.

Die Teilnehmerstruktur (nur vollständige Antworten) ist die folgende:

### Hierarchiestufe

Präsident des Verwaltungsrates:	8,19%
Mitglied des Verwaltungsrates:	8,19%
CEO:	27,4%
Oberstes Management:	39,86%
Andere:	16,37%

### Firmengrösse

Über 1'000 Mitarbeitende:	31,32%
100 bis 1'000 Mitarbeitende:	30,96%
Weniger als 100 Mitarbeitende:	37,72%

### Geschlecht

Weiblich:	14,29%
Männlich:	85,71%

### Branche

Allgemeine Dienstleistungen:	13,52%
Bau, Baunebenleistungen:	6,76%
Behörden, Verbände und Non-Profit:	3,20%
Chemie:	1,78%
Fertigungsindustrie:	8,19%
Finanzdienstleistung:	19,57%
FMCG:	2,49%
Handel, Distribution, Logistik:	11,39%
Life Sciences:	6,41%
TIME:	12,46%
Andere:	14,23%

## Kontakt

Roy C. Hitchman AG  
Consultants in Executive Search  
Bellerivestrasse 3  
8008 Zürich

+41 43 499 12 50  
[www.roy-hitchman.ch](http://www.roy-hitchman.ch)

Partner:

- Roman Huber
- Claudia Nussberger
- Sandro Rüeegg

Raymond Hofmann Management

+41 78 949 22 07  
[www.raymondhofmann.com](http://www.raymondhofmann.com)

Partner:

- Raymond Hofmann