

**Das Playbook für Innovation**

# So organisieren Sie Innovation mit Erfolg

Schluss mit Spekulationen darüber, wie Sie Ihren Wertbeitrag steigern und sich gegen die Konkurrenz behaupten können. Nutzen Sie unser Innovation Operating Model, um Ihre Innovationsaktivitäten von Kostenstellen zu Profitcentern zu machen.

Zum Erfolg durch Innovieren mit System.



# Es gibt eine Formel für Innovationserfolg mit System

## Innovatoren, Führungskräfte und Bereichsleiter,

Irgendetwas stimmt nicht mit Innovieren in Unternehmen. Obwohl Jahrzehnte alt, scheint die Situation die gleiche zu sein wie im Jahr 2010. Demnach glauben 8 von 10 Führungskräften, dass Innovation wichtig ist, aber nur 6 Prozent sind mit ihrer Innovationsleistung zufrieden. Und: Nur sehr wenige wissen, was das Problem ist oder wie sie eine schwache Innovationsleistung beheben können.

Wie in den letzten Jahren (wieder) zu sehen war, sind Innovationsteams die ersten, die verkleinert werden, wenn die wirtschaftliche Situation schwierig wird. Wir hören immer noch, dass Führungskräfte eine Kapitalrendite sehen wollen, aber Innovationsteams nur Ideen haben, die sich später amortisieren könnten. Wir sehen immer noch, dass Innovationsteams futuristische Szenarien liefern, während Fachabteilungen konkrete Geschäftsprobleme haben. Wir sehen immer noch Teams, die nach Finanzierung und Sponsoren suchen.

**Wir sehen jedoch auch einen Weg, diesen Herausforderungen zu entkommen, und wissen, dass es eine Formel für erfolgreiches Innovieren gibt.** Es geht darum, unternehmerische Ambitionen in lohnende Chancen zu übersetzen. Es geht darum, das Vertrauen zu erhöhen, dass diese erfolgreich genutzt werden. Und es geht darum, Fortschritte und konkrete Ergebnisse in jeder Phase der Entwicklung aufzuzeigen.

## THE FORMULA OF INNOVATION PRODUCTIVITY

$$\text{INNOVATION PRODUCTIVITY} = \$ \frac{\text{OPPS POTENTIAL}}{\text{AMBITION}} \times \text{LEVEL OF CONFIDENCE} \times \$ \frac{\text{RETURNS (T)}}{\text{INVEST (T-X)}}$$

*leading indicator* *lagging indicator*

Solange Sie keinen positiven Investitionsrendite aufweisen können, müssen Sie das Vertrauen der Stakeholder erhöhen - jede Komponente Ihres Innovationsbetriebsmodells sollte in diese Richtung weisen.

Um es besser zu machen, haben Sie einen guten ersten Schritt mit unserer Innovations-Leistungs-Bewertung gemacht. Die Bewertung basiert auf dem ITONICS Innovation Operation Model (Innovation OM) und hier finden Sie Vorschläge, wie Sie Ihre Innovationsfähigkeit stärken und beweisen können, dass Innovation nicht nur ein schickes Wort, sondern geschäftskritisch ist.



**Dr. Fabian Reck** [in](#) [✉](#) [📄](#)  
Lead Innovation Consultant



**Dr. Tassilo Henike** [in](#) [✉](#) [📄](#)  
Director Innovation Consulting

# Inhalt

- 01** **ITONICS Innovation OM | Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation**
- 02** **Ambition und Umfang abstimmen | Den Raum des Innovationshandelns festlegen**
- 03** **Umfang und Organisation abstimmen | Die richtige Struktur nutzen**
- 04** **Umfang und Design abstimmen | Die richtigen Lösungen richtig entwickeln**
- 05** **Ambition und Geschwindigkeit abstimmen | Die richtige Geschwindigkeit nutzen**
- 06** **Umfang und Portfolio-Rendite | Investitionen amortisieren**
- 07** **Implementierung des Innovation OM | Startpunkte für verschiedene Blickwinkel**

# Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation

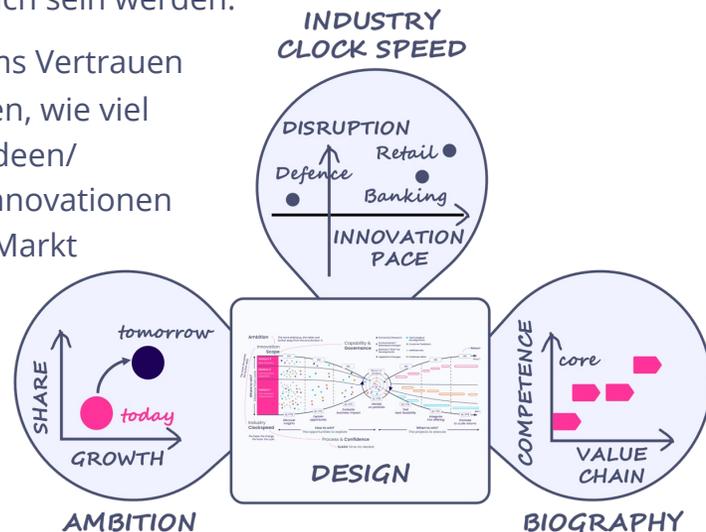
## Alle Unternehmen sind innovativ. Auf sehr ähnliche Weise.

Im Kern bedeutet Innovation, einen neuen oder verbesserten Produkt-Markt-Fit zu finden und dafür eine (finanzielle) Rendite zu erzielen.

Innovative Lösungen müssen daher ein Problem einzigartig oder besser als bisher lösen. Es muss einen Bedarf von seinen Nutzern geben.

Unternehmen müssen in der Lage sein, solche Lösungen zu entwickeln und bereitzustellen. Es muss für sie machbar sein. Letztendlich muss der Ertrag der Erstellung und Bereitstellung die Kosten übersteigen. Unternehmen sind daher interessiert, ihr Vertrauen entlang der Innovationsphasen zu steigern, dass sie bei der Entscheidung, wie sie verbessern oder völlig neu entwickeln können, erfolgreich sein werden.

Wie Unternehmen und Teams Vertrauen in solche Bewertungen finden, wie viel Risiko sie eingehen, wo sie Ideen/Konzepte finden, wie viele Innovationen und wie schnell sie auf den Markt gebracht werden, können sehr unterschiedlich sein. Deshalb ist es wichtig, das richtige Innovations-system zu finden.



## Das richtige Innovationssystem ist eine Folge der Biografie Ihres Unternehmens, der Dynamik der Branche und der Ambitionen Ihres Unternehmens.

Die **Biografie** eines Unternehmens ist wichtig, da sie maßgeblich definiert, welche Fähigkeiten zur Verfügung stehen, wie schnell Innovationsteams innovativ sein können und in welchen Bereichen. Wenn das Unternehmen über große Fertigungskapazitäten und eine hohe Fertigungstiefe verfügt, ist die Suche nach externen Partnern für die Innovation des Kerns möglicherweise nicht der effektivste Innovationsmotor.

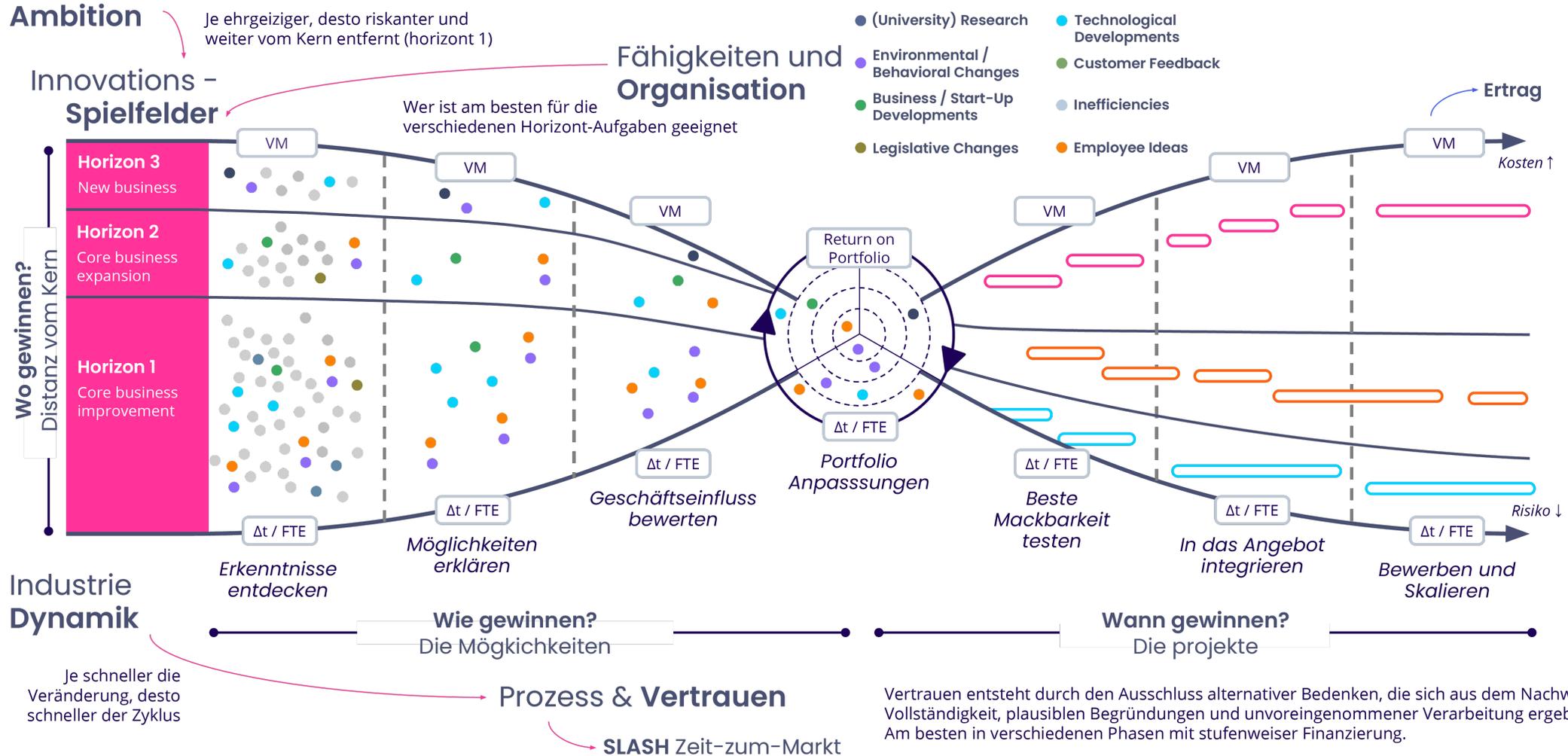
Die Ambition eines Unternehmens definiert die Erwartungen. Wenn ein Unternehmen schnell und signifikant wachsen will, müssen die Innovationsprojekte ein anderes Risikoniveau aufweisen.

Die Dynamik der Industrie definiert das Tempo, mit dem von Unternehmen erwartet wird, dass sie neue Lösungen auf den Markt bringen. Modeunternehmen zum Beispiel müssen viel schneller auf Trends reagieren, während sich F&E-lastige Unternehmen viel mehr auf Forschung, Tests, Technologie und Risikominderung konzentrieren müssen.

**Unser ITONICS Innovation Operating Model berücksichtigt diese Faktoren und hilft dabei, das richtige Design und maximale Innovationsproduktivität zu finden.**

# Vom Wollen zum Gewinnen – Das Innovations Betriebsmodell

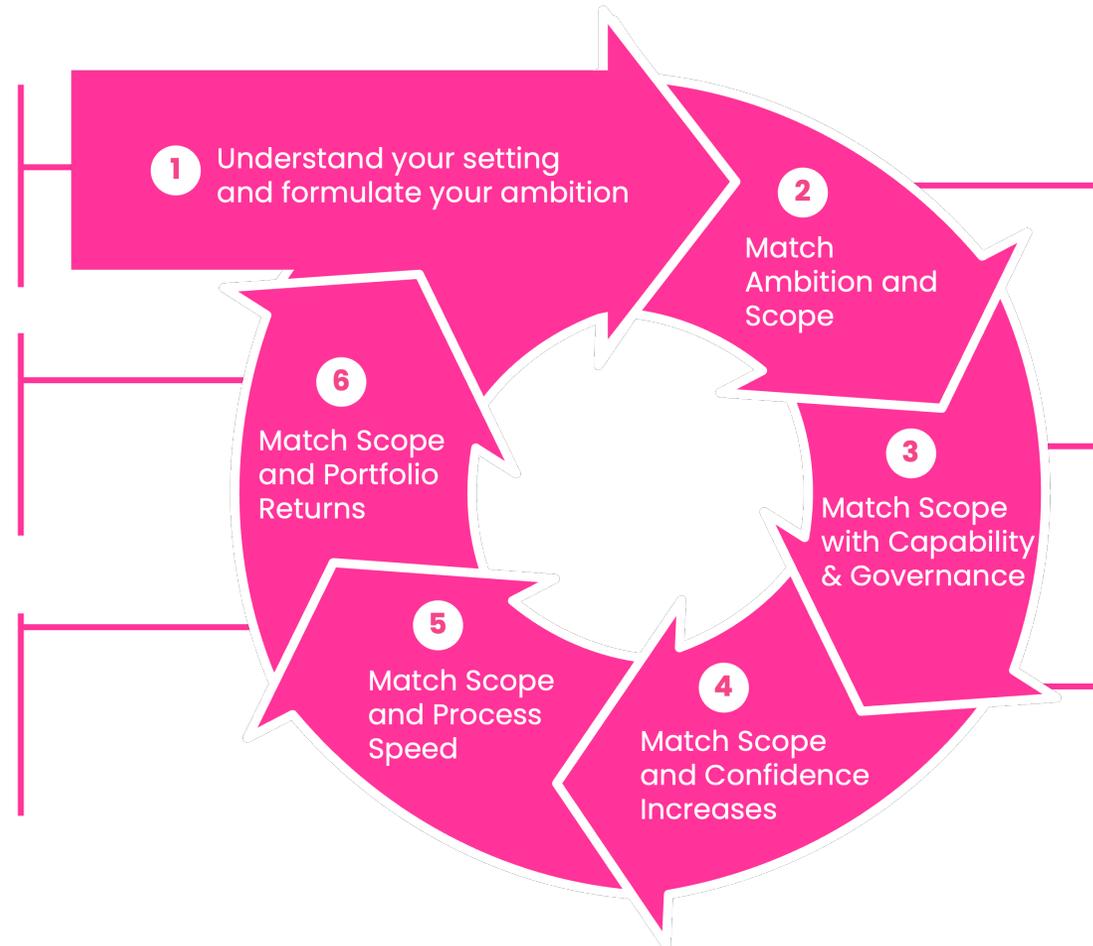
Das ITONICS Innovation BM erklärt Ihre Innovationsmöglichkeiten und wie Sie Ihre beste Leistung abrufen.



# Erfolgreich Innovieren mit dem Innovation OM

Bewerten, entwickeln und machen Sie Ihre Innovationsaktivitäten wirkungsvoll und passend zu Ihren Ambitionen

- Kennen Sie Ihre Branchenentwicklung
- Kennen Sie Ihre Fähigkeiten und Ihren Lebenszyklus
- Formulieren Sie Ihre Ambition (als Team oder Organisation)
- Kennen Sie die Rendite Ihres Portfolios und passgenau zu ihrer Ambition
- Kennen Sie das Konfidenzniveau pro Projekt
- Kennen Sie die zu erwartenden Kosten
- Kennen Sie die Geschwindigkeit pro Projekt und Phase
- Passen Sie sich mit der erforderlichen Geschwindigkeit an
- Erhöhen Sie die Ressourcen/ verringern Sie den Umfang, wenn die Geschwindigkeit beschleunigt werden muss



- Brechen Sie Ihre Ambition in Horizonte und formulieren Sie Ihr Spielfeld
- Formulierung der Ressourcenintensität pro Horizont
- Weisen Sie die Innovationshorizonte den richtigen Teams/Personen zu
- Formulieren Sie konkrete Verantwortlichkeiten und Erwartungen
- Definieren Sie Prozessschritte und Gates, entlang derer das Vertrauen in das Potenzial erhöht wird
- Stellen Sie die Ressourcen bereit, die Sie benötigen, um Themen voranzubringen

# Inhalt

**01** ITONICS Innovation OM | **Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation**

---

**02** **Ambition und Umfang abstimmen | Den Raum des Innovationshandelns festlegen**

---

**03** Umfang und Organisation abstimmen | **Die richtige Struktur nutzen**

---

**04** Umfang und Design abstimmen | **Die richtigen Lösungen richtig entwickeln**

---

**05** Ambition und Geschwindigkeit abstimmen | **Die richtige Geschwindigkeit nutzen**

---

**06** Umfang und Portfolio-Rendite | **Investitionen amortisieren**

---

**07** Implementierung des Innovation OM | **Startpunkte für verschiedene Blickwinkel**

---

# Übereinstimmung von Ambition und Spielfeldern

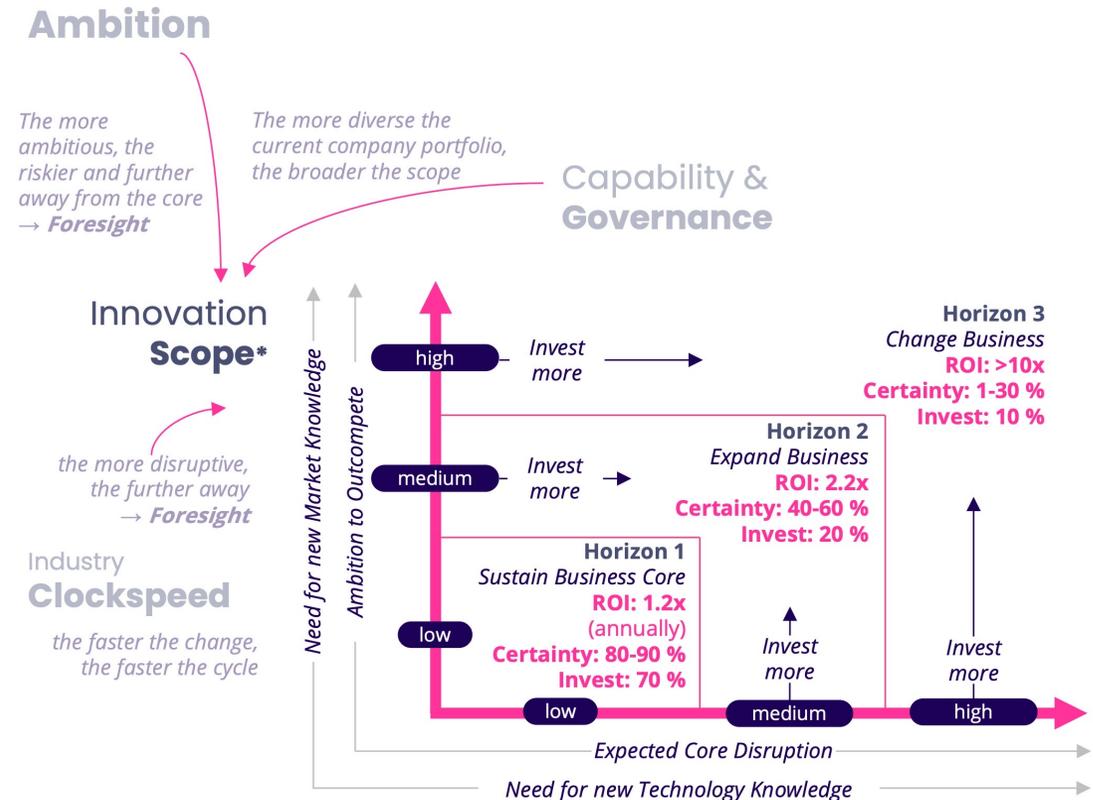
Die Kernfrage: Welche Konsequenzen hat die Ambition Ihres Unternehmens für Ihren Innovationsumfang?

## Innovation erfolgt entlang drei verschiedener Horizonte:

- **Horizont 1:** Aktivitäten im Zusammenhang mit der Verbesserung des Kerns. Häufigste Innovationsart. Bekannte Verbesserungen bestehender Produkte und des Marketings auf der Grundlage klarer Anforderungen, die von den heutigen Teams durchgeführt werden. Wird verwendet, um eine Position zu halten oder leicht zu wachsen.
- **Horizont 2:** Aktivitäten im Zusammenhang mit der Erweiterung des derzeitigen Geschäftsmodells, d. h. die Bedienung neuer Märkte oder die Einführung neuer Technologien/Produkte. Wird von technologischen Forschungs- und Entwicklungsteams oder Geschäftsentwicklungsteams bearbeitet. Wird verwendet, um stärker als der Markt oder in wachsenden Märkten zu wachsen.
- **Horizont 3:** Aktivitäten im Zusammenhang mit der Schaffung neuer Geschäftsmodelle, d. h. der Bedienung neuer Märkte und ungedeckter Bedürfnisse durch neue Technologien/Produkte. Gehandhabt von Innovations- und Ventureteams. Wird verwendet, um stark zu wachsen und in neuen Märkten stärker zu werden.

Die Aufgabe besteht darin, die Spielfelder zu finden, d. h., die Ressourcenaufteilung auf die drei Horizonte unter Berücksichtigung der Unternehmensambitionen und der Industriedynamik.

## Abbildung: Der Einfluss von Industriedynamik und Ambition

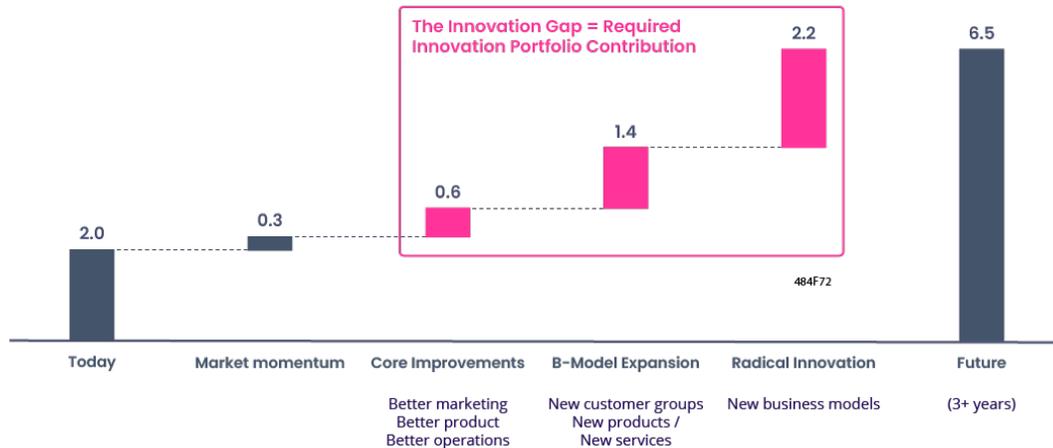


# Der Prozess zur Übereinstimmung

Verwandeln Sie Ihre Ambitionen in den richtigen Innovationsumfang, indem Sie einem einfachen Prozess folgen

Die Identifizierung Ihres Innovationsumfangs beruht darauf, die Lücke zu Ihren Ambitionen zu erkennen. Zu wissen, was Ihr Unternehmen erreichen möchte, ist der Schlüssel zur Identifizierung Ihres Innovationsumfangs.

Illustration of growth ambition breakdown in € billion



Dieses Verständnis hilft Ihrer Organisation, die richtigen (Wachstums-) Pfade einzuschlagen. Welches Wachstum wird in den nächsten Jahren erwartet? Welches Wachstum wird durch die Marktdynamik erzielt? Welches Wachstum wird durch Kernverbesserungen (Horizont 1) erzielt und was ist sonst noch erforderlich, um das Ziel zu erreichen?

Der **erste Schritt** besteht darin, die Wachstumsambitionen Ihres Unternehmens und Ihre Branchendynamik zu kennen. Sammeln Sie die Umsatzprognose und welche Einnahmen durch Marktdynamik und Projekte, die Sie bereits durchführen, erzielt werden können. Auf diese Weise können Sie den erforderlichen Portfoliobeitrag erkennen, der von neuen Innovationsaktivitäten erwartet wird.

Bestimmen Sie in einem **zweiten Schritt** die beste Investitionsaufteilung für Ihr Unternehmen unter Berücksichtigung der drei Innovationshorizonte. Wenn Sie sicher sind, dass Sie Ihr Ziel erreichen, konzentrieren Sie sich auf Kernverbesserungen als risikoärmste Investition. Wenn es noch eine Lücke gibt, überlegen sie: Gibt es eng verwandte Geschäftsfelder, die wachsen und in denen Sie leicht expandieren können (Horizont 2)? Oder gibt es noch unabhängige Marktoptionen, die Sie eingeben können (Horizont 3)?

Als **dritten Schritt** kodifizieren Sie die Erwartungen und Ziele. Schreiben Sie die Erwartungen auf und beginnen Sie mit dem Explorationsprozess und dem Aufbau eines überzeugenden Chancenportfolios, das den erwarteten Beitrag Ihres bereits bestehenden Projektportfolios ergänzt.

# Übereinstimmung von Ambition und Umfang: KPIs

Verwenden Sie die folgenden KPIs, um Ihre Innovationsleistung zu bewerten

## Organisations-Ebene

- **Klarheit der Innovationslücke [Ja/Nein]:** Unsere Führung hat ihre (finanziellen) Erwartungen in Bezug auf den erforderlichen Beitrag der Innovation klar zum Ausdruck gebracht.
- **Strategische Rendite [J/N]:** Wir haben die Erwartungen klar übersetzt und wissen die Rendite-Erwartung von Horizont 1 (Verbesserung des Kerns), Horizont 2 (Erweiterung des Kerns) und Horizont 3 (neue Geschäftsmodelle).
- **Strategische Investitionen [J/N]:** Wir haben die Erwartungen klar übersetzt und wissen die Investitions-Möglichkeiten von Horizont 1 (Verbesserung des Kerns), Horizont 2 (Erweiterung des Kerns) und Horizont 3 (neue Geschäftsmodelle).
- **Innovationsfelder [J/N]:** Wir haben Klarheit über die fokussierten Innovationsfelder (=Wachstumsfelder) entlang Horizont 1 (Verbesserung des Kerns), Horizont 2 (Ausbau des Kerns) und Horizont 3 (neue Geschäftsmodelle).

## Team-Ebene

- **Klarheit des Mandats [J/N]:** Wir haben ein klares kodifiziertes Teammandat (=Innovationsumfang), das auf die Unternehmensambitionen abgestimmt ist.

## Abbildung. Typische Horizont-Splits von Branchen

Industrie	Horizont 1	Horizont 2	Horizont 3
Retail / Consumer Goods	60-70%	20-30%	5-10%
Finance & Banking	70-80%	30-40%	5-10%
IT / TelCo	50-60%	20-30%	10-20%
Manufacturing	60-70%	10-20%	5-10%
Construction	70-80%	15-20%	5-10%
Automotive	60-70%	20-30%	5-10%
Energy	70-80%	15-20%	5-10%
Aerospace	50-60%	20-30%	10-20%
Defense	50-60%	20-30%	10-20%
Pharmaceuticals	50-60%	20-30%	10-20%

# Template: Das Innovations-Strategie Template

Verwenden Sie die Vorlage, um Ihre Verpflichtungen abzubilden und die Ziele Ihres Unternehmens zu erreichen

## Innovation Strategy Canvas

An innovation strategy outlines the key areas a firm invests in as it believes these areas are most promising to help an organization fulfill its ambition.

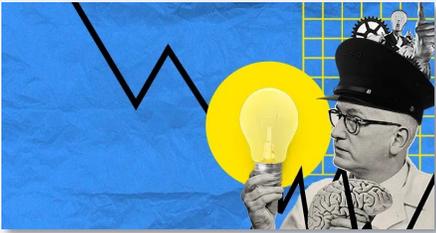
Use this template to formulate your innovation strategy.

Company Name	Version	Timeframe	Document Owner

Ambition			Innovation Portfolio Value (Actual)		Innovation Portfolio Governance	
	<b>Innovation Gap</b>	<b>Innovation Budget</b>			<b>Decision Forum</b>	<b>Meeting Cadence</b>
<b>Today's Revenue</b>					<b>Participants</b>	
<b>Planned Revenue</b>						

Innovation Horizon Split									
	Owning Business Units	Innovation Gap Contribution	Innovation Budget	AVG Portfolio Return Ratio	Focus Areas	Innovation Engines			
<b>Horizon 1</b> Core Business Model Innovation						<input type="checkbox"/> Business Line R&D <input type="checkbox"/> (Internal) Idea Campaigns	<input type="checkbox"/> External Crowdsourcing <input type="checkbox"/> Start-Up Collaboration	<input type="checkbox"/> R&D / Innovation Labs <input type="checkbox"/> University Partnerships	<input type="checkbox"/> Accelerators / Incubators <input type="checkbox"/> Acquisitions / Partnerships
<b>Horizon 2</b> Business Model Expansion						<input type="checkbox"/> Business Line R&D <input type="checkbox"/> (Internal) Idea Campaigns	<input type="checkbox"/> External Crowdsourcing <input type="checkbox"/> Start-Up Collaboration	<input type="checkbox"/> R&D / Innovation Labs <input type="checkbox"/> University Partnerships	<input type="checkbox"/> Accelerators / Incubators <input type="checkbox"/> Acquisitions / Partnerships
<b>Horizon 3</b> New Business Models and Transformation						<input type="checkbox"/> Business Line R&D <input type="checkbox"/> (Internal) Idea Campaigns	<input type="checkbox"/> External Crowdsourcing <input type="checkbox"/> Start-Up Collaboration	<input type="checkbox"/> R&D / Innovation Labs <input type="checkbox"/> University Partnerships	<input type="checkbox"/> Accelerators / Incubators <input type="checkbox"/> Acquisitions / Partnerships





## The Optimal Innovation Strategy

This article equips innovation executives and experts with the key insights and steps needed to drive innovation systematically throughout the organization.

[Read More →](#)



## Securing Board Buy-In: Crafting an Effective Mandate for Innovation Success

This article shows you how to craft your innovation team's mandate by answering four key questions and provides a handy template for usage at your convenience.

[Read More →](#)



## Corporate Strategy with the ITONICS Innovation OS

Align corporate strategic planning. Build an agile innovation strategy. Identify growth opportunities. Create an effective corporate strategy.

[Read More →](#)

Ambition & Innovations-Felder

# Zusätzliche Materialien

# Inhalt

**01** ITONICS Innovation OM | **Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation**

---

**02** Ambition und Umfang abstimmen | **Den Raum des Innovationshandelns festlegen**

---

**03** Umfang und Organisation abstimmen | **Die richtige Struktur nutzen**

---

**04** Umfang und Design abstimmen | **Die richtigen Lösungen richtig entwickeln**

---

**05** Ambition und Geschwindigkeit abstimmen | **Die richtige Geschwindigkeit nutzen**

---

**06** Umfang und Portfolio-Rendite | **Investitionen amortisieren**

---

**07** Implementierung des Innovation OM | **Startpunkte für verschiedene Blickwinkel**

---

# Passen Sie Umfang und Organisation an

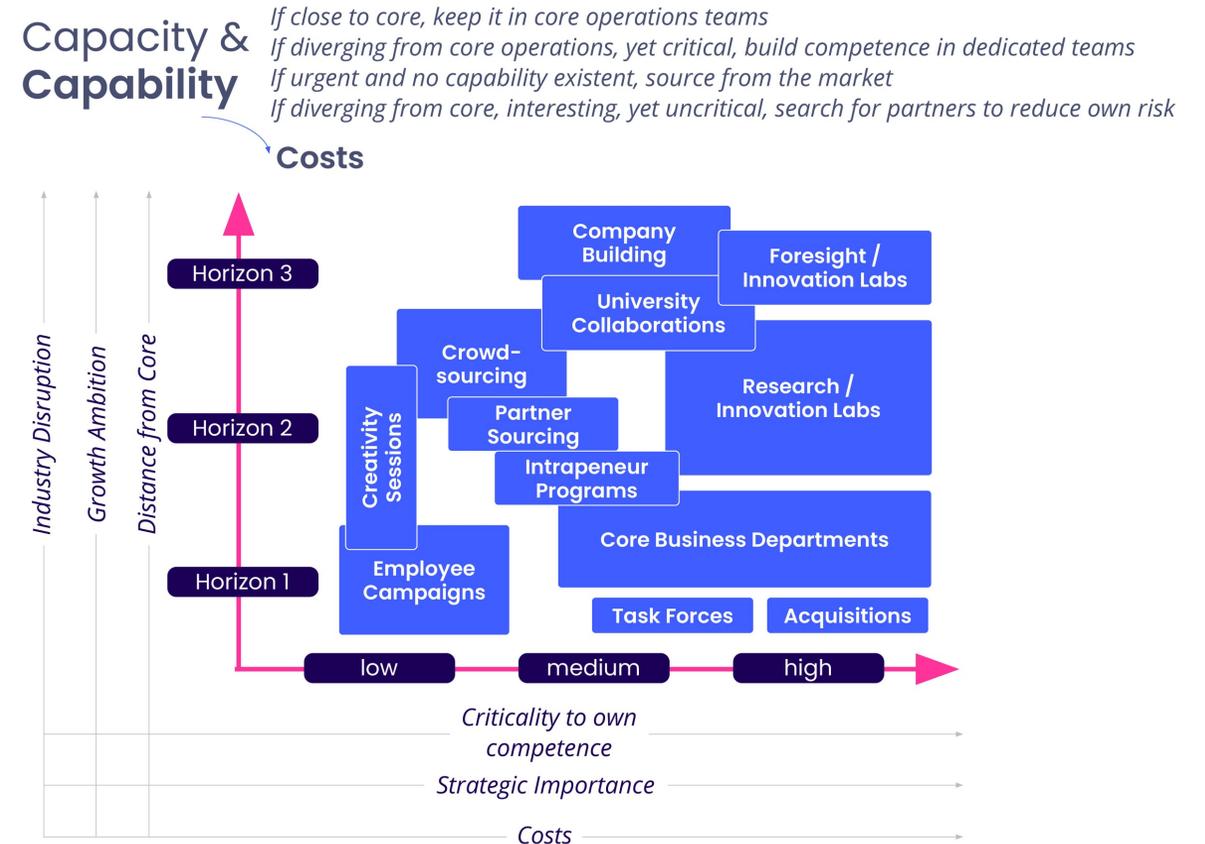
Die Schlüsselfrage: Was ist das leistungsstärkste Organisationsdesign für Ihren Innovationsumfang?

**Unterschiedliche Umfänge erfordern unterschiedliche Organisationsdesigns.** Jede Abteilung ist in der Regel an Innovationsaktivitäten beteiligt. Eine Hauptmotivation für jeden Abteilungsleiter ist die Verbesserung des Status quo, der sich in der Regel daraus ergibt, dass Dinge anders gemacht oder neue Dinge hinzugefügt werden. Aus diesem Grund ist es am besten, Innovationsaktivitäten in den Geschäftsteams zu belassen, die sehr eng mit ihren aktuellen Aktivitäten verbunden sind.

Es reicht jedoch meist nicht aus, auch bestehende Geschäftsteams zu bitten, neuere Konzepte zu erkunden. Um das Neue zu erkunden, brauchen sie Zeit, die für die aktuellen Aktivitäten dann fehlt. Deshalb ist es effizienter, Aktivitäten an dedizierte Forschungs- und Innovationsteams auszulagern, wenn die Aufgaben vom Kern abweichen. Dies erfordert jedoch auch, dass die Exploration im Rahmen von Horizont 2 und Horizont 3 von strategischer Bedeutung ist und erforderlich ist, um die Ambitionen zu erreichen.

Ein weiterer kritischer Aspekt ist, Forschung und Entwicklung nicht zu trennen. Bestimmte Teams benötigen auch Zugang zu Ressourcen, um ihre Ergebnisse in die Praxis umzusetzen und Annahmen zu testen. Das bedeutet auch, dass nicht jedes Unternehmen Venture-Teams haben muss, wenn es nicht über die Ressourcen oder den strategischen Ehrgeiz verfügt, um über den Kern hinaus zu wachsen.

## Abbildung: Innovations-Programme und Einsatzbereiche



# Der Prozess des Anpassens

Verwandeln Sie Aufgabenbereiche in klare Verantwortlichkeiten für Teams, die am besten geeignet sind

Um die beste Leistung zu erbringen, müssen Unternehmen die Unterschiede zwischen der Innovation des bestehenden Kerns und neuen Geschäftsmodellen verstehen. Aus diesem Grund ist der Begriff der beidhändigen Organisation populär geworden. In einer beidhändigen Organisation sind Organisationen von vornherein in Teams unterteilt, die den aktuellen Kern erneuern, und Teams, die darüber hinausgehen.



Die Stärke dieses Ansatzes besteht darin, dass jedes Team für die Entdeckung und Umsetzung neuer Möglichkeiten im Zusammenhang mit seinem Horizont verantwortlich ist. Sie konkurrieren nicht um Ressourcen und haben klare eigene Verantwortlichkeiten. Im besten Fall treffen sie sich auf einem Innovation Betriebssystem zusammen, um Synergien zu heben.

Die entscheidenden Komponenten für den Aufbau der effektivsten Innovationsorganisation sind:

- **Keine Aufteilung der Chancenerkundung und -nutzung:** Teams müssen über die Ressourcen verfügen, um an der Ausführung von Projekten für von ihnen erkundete Möglichkeiten zu arbeiten. Dies erfordert ein dediziertes Budget. Im schlimmsten Fall müssen Teams Sponsoren im Kerngeschäft finden, um radikal neue Ideen zu testen.
- **Klare Verantwortlichkeiten an einzelne Verantwortliche:** Um Dinge zu erledigen, müssen Aufgaben klare Eigentümer haben, die für die Erledigung von Aufgaben verantwortlich sind. Ohne klare Zuständigkeiten wird die Verantwortung von Person zu Person verlagert.
- **Berücksichtigung des Ehrgeizes und des Innovationsspielraums des Unternehmens, um zu entscheiden, ob es notwendig ist, eigene Teams für Innovationen über den Kern hinaus aufzubauen.** Es gibt auch gute Gründe, keine zusätzlichen Teams aufzubauen.
- **Stimmen Sie die Innovationsmotoren mit dem Ehrgeiz ab und bewerten Sie regelmäßig ihren Leistungsbeitrag.** Hat jeder Motor über einen Zeitraum von drei Jahren einen positiven Umsatzbeitrag?

# Passen Sie Umfang und Organisation an: KPIs

Verwenden Sie die folgenden KPIs, um Ihre Innovationsleistung zu bewerten

## Organisations-Ebene

- **Klare Ziele [Ja/Nein]:** Jedes Team/Innovationsprogramm hat ein klares Ziel, das direkt zu den KPIs des Unternehmens beiträgt.
- **Ergebnisbeitrag [%]:** (Jedes) Unser Innovationsprogramm hat im Durchschnitt (über drei Jahre) einen positiven Gewinnbeitrag.
- **Koordinierung [J/N]:** Es gibt eine Plattform, die einen transparenten Austausch, Koordination und Kommunikation zwischen den Teams ermöglicht.

## Team - Ebene

- **Ressourcen/Budget [J/N]:** Wir haben (Zugang zu) Ressourcen, um den gesamten Innovationsprozess (von der Entdeckung bis zur Skalierung) abzuschließen.
- **Verantwortlichkeit [J/N]:** Das Ziel des Teams ist in sich gegenseitig ausschließende, kollektiv erschöpfende Verantwortlichkeiten aufgeteilt.

## Figure: Innovations-Programme und ihre Verteilung

Innovation Engine	%	Reason
Product Development	90%	Core offering for most companies and key to maintain competitiveness
Employee Idea Campaigns	50%	Useful in companies that value a participative culture and continuous improvement, like technology and consumer goods sectors
Startup Collaboration	40%	Favored by companies seeking rapid innovation within less capital-intensive fields
Crowdsourcing	35%	It is a relatively cheap approach to access a wide array of unique thoughts and solutions
Research Labs	35%	Typically found in sectors with long product development cycles and high R&D intensity
University Collaborations	30%	Favored in industries relying on scientific breakthroughs and rigorous testing
Foresight & Innovation Labs	25%	Attractive to companies looking to break away from traditional models and explore disruptive technologies
Company Building	15%	Employed by companies with the resources and strategic interest to test new markets

# Template: Das Innovations-Organisations Template

Verwenden Sie das Template, um klare Verantwortlichkeiten und eine effiziente Koordination zu schaffen

<b>Governance Structure Communication</b> > Who is your customer? How do your team's activities serve them?			
<b>Role Modeling</b> > How do you exemplify what you expect from your co-workers?			
<b>Information &amp; Communication Coordination</b> > How do you create information transparency?			
<b>Convincing the Top - and the Front-Line</b> > How do you get buy in from them?			
<b>Objectives</b> > What are your team's goals?	<b>Responsibilities</b> > What are the jobs-to-get-done?	<b>Accountability</b> > What key results are needed?	<b>Formats</b> > What form and cadence do you use for coordination?

Impact of Governance



## How Innovation Governance Elevates Your Innovation Teams' Performance

This article equips innovation executives and experts with the key insights and steps needed to drive innovation systematically throughout the organization.

[Read More →](#)



## Organizational Ambidexterity and Innovation at Bosch

In this episode, we welcome Manuel Krauß and talk about the different types of innovation at Bosch and the organizational structure required to manage ambidexterity.

[Read More →](#)



## ITONICS Academy: Innovation Management Governance

This one-hour course helps you to bring structure to innovation management! Learn about the building blocks of innovation governance and how to track progress.

[Read More →](#)

Fähigkeiten & Organisation

# Zusätzliche Materialien

# Inhalt

**01** ITONICS Innovation OM | **Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation**

---

**02** Ambition und Umfang abstimmen | **Den Raum des Innovationshandelns festlegen**

---

**03** Umfang und Organisation abstimmen | **Die richtige Struktur nutzen**

---

**04** Umfang und Design abstimmen | **Die richtigen Lösungen richtig entwickeln**

---

**05** Ambition und Geschwindigkeit abstimmen | **Die richtige Geschwindigkeit nutzen**

---

**06** Umfang und Portfolio-Rendite | **Investitionen amortisieren**

---

**07** Implementierung des Innovation OM | **Startpunkte für verschiedene Blickwinkel**

---

# Sicherheit entlang von Prozessstufen gewinnen

Wie kann man jede Phase am besten nutzen, um mehr Finanzierung für die nächsten Phasen zu erhalten?

**Jedes Team hat seinen eigenen Prozess zum Management von Innovationen.** Nicht wirklich. Im Laufe der Jahre wurde eine Fülle verschiedener Frameworks gefördert, von denen jedes die perfekte Kombination von Stufen vorschreibt, um von wilden Gedanken zu einer Multi-Milliarden-Lösung zu kommen. Während jedes Framework einen anderen Schwerpunkt auf die Wichtigkeit, die Benennung und die Anzahl der erforderlichen Schritte legt, sind die zugrunde liegenden Prinzipien die gleichen.

Das Endziel ist es, die beste Lösung von einer Reihe verschiedener Optionen zu finden, die das beste Rendite-Kosten-Verhältnis verspricht. Um diese beste Option zu identifizieren, muss zunächst der gesamte Satz von Möglichkeiten untersucht und von den vielen auf die eine beste Option gefiltert werden.

Dazu wird der Innovationsprozess in verschiedenen Phasen organisiert, die sich jeweils auf bestimmte Validierungsaspekte konzentrieren und genügend Informationen liefern, um eine Entscheidung zu treffen und zu filtern. Im Wesentlichen wird jeder Gedanke im Hinblick auf strategische Passung, ein (Kunden-)Bedürfnis, (finanzielle) Auswirkungen und (technische) Machbarkeit analysiert.

**Abbildung: Varianten von Innovationsprozessen**

Framework	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Design Thinking	Empathize	Define	Ideate	Prototype	Test
Lean Startup	Ideate	Build	Measure	Learn	Pivot/ Persevere
Stage-Gate Process	Scoping	Business Case	Development	Testing and Validation	Launch
Agile Innovation Process	Ideate	Build	Measure	Learn	Pivot/ Persevere
Disruptive Innovation	Identifying	Defining	Developing	Scaling	
Open Innovation	External Scouting	Internal Scouting	Collaborate	Experiment	Commercialize
Blue Ocean Strategy	Create	Raise	Reduce	Eliminate	
Jobs to be Done	Identify Jobs	Define Priorities	Design Solutions	Develop and Test	Launch
Innovation Funnel	Idea Generation	Idea Screening	Concept Development	Feasibility Analysis	Product Development
Technology S-Curve	Research	Development	Ascent	Maturity	Decline
Business Model Generation	Desirability	Viability	Feasibility		

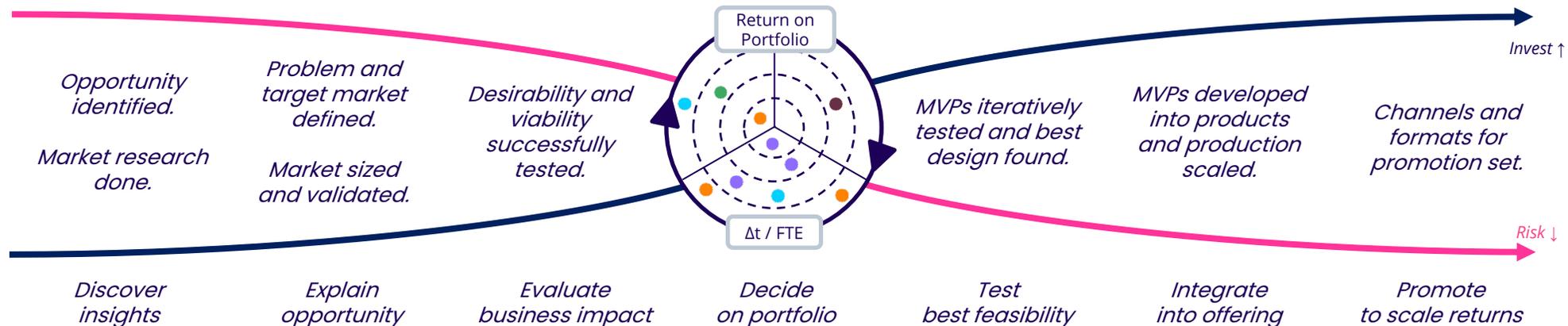
# Der Prozess zu mehr Sicherheit

Stellen Sie sicher, dass Sie einen Prozess entwerfen, der in jeder Phase neue Beweise und Vertrauen liefert

**Risiko ist ein wesentlicher Bestandteil jeder Innovationsinitiative, und die Aufgabe besteht darin, die Sicherheit eines zu erwartenden Ergebnisses zu erhöhen.** Um nicht zu viel oder zu wenig zu investieren, wird der Innovationsprozess in der Regel in verschiedene Phasen unterteilt, wobei jede Phase dazu dient, das Vertrauen zu stärken. Vertrauen bedeutet, sich des Ergebnisses sicher zu sein. Vertrauen zu gewinnen reduziert das Risiko von verlorenen Investitionen ohne oder mit unzureichender Rendite. Vertrauen in Innovationsinvestitionen zu gewinnen, bedeutet, den Marktwunsch, die Zahlungsbereitschaft und die technische Machbarkeit/Skalierbarkeit zu validieren.

**Sicherheit und Vertrauen wachsen wenn:**

- Die Anzahl der Alternativen ist vollständig bekannt  
→ Es wird keine Alternative ausgelassen, die besser passen könnte
- Alternativen werden gegen die fragliche Option ausgeschlossen  
→ Die in Betracht gezogene Option ist die beste
- Das zu Untersuchende wird korrekt validiert (Messung des Richtigen),  
→ Es besteht der Glaube an die Richtigkeit der Daten
- Die Wirkung wird korrekt validiert (die Sache wird richtig gemessen)  
→ Es besteht der Glaube an die Richtigkeit der Methode



# Sicherheit entlang von Prozessstufen gewinnen: KPIs

Verwenden Sie die folgenden KPIs, um Ihre Innovationsleistung zu bewerten

## Team - Ebene

- **Prozess Fitness [J/N]:** In jeder Phase des Innovationsprozesses erhöhen wir das Vertrauen in unsere Chancen und Prozesse.
- **Entscheidungs-Validität [J/N]:** Entscheidungen werden auf der Grundlage der gesammelten Beweise getroffen. Wenn nicht genug/neue Beweise gesammelt werden, töten wir Gelegenheiten oder Projekte.
- **Ressourcenverteilung [J/N]:** Wir stellen Ressourcen (und zusätzliche Mittel) für eine neue Entwicklungsphase bereit, die auf dem in der vorherigen Phase gewonnenen Vertrauen basiert (Metered Funding).
- **Validierungsprozess [J/N]:** Wir schöpfen Vertrauen in unsere Möglichkeiten aus mehreren konkreten Daten, vollständiger Abdeckung und unvoreingenommener Erfassung.
- **Ausführungsqualität [J/N]:** Wir erledigen Aufgaben immer im Umfang/in der Qualität und auf dem erwarteten Kostenniveau.

## Abbildung: Validierungsmethoden und deren Beitrag

Testing Methods	Accuracy	Challenges
Controlled Data Experiments	Highest	Requires precise control over variables, sound data model
Observations	High	Observer bias, time-consuming, limited accessibility
Big data interference / pattern matching	High when correctly implemented	Requires large datasets, potential for data quality issues, privacy concerns
Surveys / questionnaires	Moderate	Sampling bias, response bias, phrasing of questions
(Structured) Interviews	Variable, generally lower	Requires skilled interviewers, can be time-consuming, consistency
(Unstructured) Feedback	Variable, generally lower	Subject to significant bias, non-systematic, varied data quality
Experience-based Judgements	Variable, (topic - and expertise dependent)	Highly subjective, prone to bias, lacks empirical grounding

# Template: Das Innovations-Validierungs-Template

Verwenden Sie die Vorlage, um Ihr Vertrauensniveau zu berechnen und die richtigen Entscheidungen zu treffen

## Business Model Validation Template

Start-Ups help to test new business ideas in areas with limited knowledge and with less investment. To test their potential, a number of hypothesis need to be validated before their business model is added.  
Use this template to formulate the key hypothesis and provide an evidence score to track updates and progress.

Business Model Case Name	Version	Total Score <b>/ 45</b>	Scores for Validation 1... an untested assumption 2... validated by experts 3... validated by multiple context-specific data
--------------------------	---------	----------------------------	---

### The Business Model we test ...

... has the following value proposition ...  
describe what you want to offer to whom, why and how

... and we create value by ...  
describe what you need to create value

... and we want to amortise the costs by ...  
describe how you collect money

### Desirability

... We address the current problem of ...  
describe the unmet need

Score

... It's a problem for ...  
describe the target audience

Score

... and the severity of the problem is ...  
describe the importance of the problem

Score

... It is not yet solved because ...  
describe why the problem exists

Score

... If solved, the target group will value ...  
describe what the target group will earn

Score

**Our evidence score for desirability is**

Sum

### Viability

Our total addressable market is ...  
describe the size of your target market

Score

For today's solutions, they pay ...  
describe the competitive pricing

Score

With our solution, we can expect max ...  
describe the maximum possible return

Score

And our target group is willing to adopt if ...  
describe your competitive positioning

Score

Thus, our reachable market is ...  
describe the revenue you will realistically gain

Score

**Our evidence score for viability is**

Sum

### Feasibility

... We address the current problem of ...  
describe the unmet need

Score

... It's a problem for ...  
describe the target audience

Score

... and the severity of the problem is ...  
describe the importance of the problem

Score

... It is not yet solved because ...  
describe why the problem exists

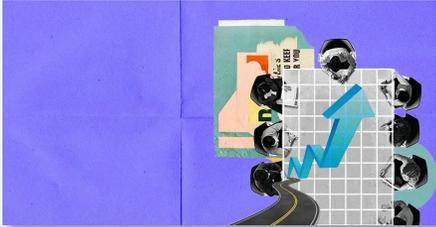
Score

... If solved, the target group will value ...  
describe what the target group will earn

Score

**Our evidence score for feasibility is**

Sum



### **Startups Wanted: A Cost-Effective Route to Business Model Innovation**

In this blog, we explore the best route to successfully test and innovate entirely new business models by leveraging startup partnerships.

[Read More →](#)



### **End-to-End Innovation: 3 Key Steps to Boost Your Innovation Process**

What's the difference between a traditional innovation process covering ideas to projects and an end-to-end innovation approach from strategy to execution?

[Read More →](#)



### **ITONICS Academy: Ideation Essentials**

Discover why structured ideation triumphs over ad-hoc brainstorming and learn to harness diverse sources for ideas.

[Read More →](#)

Prozess Design

# Zusätzliche Materialien

# Inhalt

**01** ITONICS Innovation OM | **Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation**

---

**02** Ambition und Umfang abstimmen | **Den Raum des Innovationshandelns festlegen**

---

**03** Umfang und Organisation abstimmen | **Die richtige Struktur nutzen**

---

**04** Umfang und Design abstimmen | **Die richtigen Lösungen richtig entwickeln**

---

**05** Ambition und Geschwindigkeit abstimmen | **Die richtige Geschwindigkeit nutzen**

---

**06** Umfang und Portfolio-Rendite | **Investitionen amortisieren**

---

**07** Implementierung des Innovation OM | **Startpunkte für verschiedene Blickwinkel**

---

# Die richtige Geschwindigkeit finden

Wie können Sie Ihren Prozess beschleunigen, ohne Ihren Umfang und Ihre Kosten zu ändern?

**Innovation ist im Kern ein Problem der Ressourcenallokation;** Es geht nicht nur um Kreativität und die Generierung von Ideen. Hauptgründe, die Innovationsprozesse verlangsamen, sind:

- unsachgemäße Ressourcenplanung (nicht die richtigen Ressourcen bereit, um Aufgaben rechtzeitig zu erledigen)
- Ineffiziente Ressourcenauslastung (Auswahl der falschen Ressource für die Aufgabenerledigung)
- Verwirrung oder Mehrdeutigkeit (weniger Klarheit, die dazu führt, falsche Richtungen einzuschlagen),
- und Over-Engineering (Konzentration auf Details statt auf das große Ganze).

Um diesen Hindernissen entgegenzuwirken, können Unternehmen eine Reihe von SLASH-Taktiken anwenden, um ihre Innovationsgeschwindigkeit zu beschleunigen. SLASH steht für Settle and Focus, Lacerate & Split, Automate & Parallelize, Store & Recycle sowie Harmonize & Standardize. Die Anwendung solcher Taktiken kann Unternehmen helfen, schneller auf den Markt zu kommen und vom First-Mover-Vorteil zu profitieren.

## Abbildung: Taktiken zur Beschleunigung der Innovationsgeschwindigkeit



**Settle & Focus:** Klarer Fokus, was zu weniger Interpretationsspielraum führt



**Lacerate & Split:** Reduzieren Sie unnötige Aufgaben oder teilen Sie die Arbeit



**Automate & Parallelize:** Verwenden Sie Maschinen und führen Sie Aufgaben parallel aus



**Store & Recycle:** Wiederverwendung von Informationen



**Harmonize & Standardize:** klare, wiederholbare Richtlinien und reibungslos integrierte Prozesse

# Die Taktiken zur Beschleunigung

Verwenden Sie spezifische Taktiken, um Ihren Prozess zu beschleunigen und First-Mover zu werden

**I. Beginnen Sie damit,** die verschiedenen Phasen Ihres Innovationsprozesses zu durchlaufen

**II. Schauen Sie sich die SLASH-Taktiken** an und bewerten Sie die Möglichkeit, diese zu implementieren

**III. Überprüfen Sie die Implementierungsdetails** und planen Sie die Implementierung

**IV. Starten Sie die Implementierung** und definieren Sie Ihren Prozess neu

## SLASH Time-to-Market (TTM) Template

Go through the list of the most common time eaters along all stages of the innovation management process. Identify the dimension where you lack behind the most and find direct help in the linked reference material. Slash Time-to-Market.

Discover ITONICS as your software tool to implement the SLASH TMT tactics

[Book a Free Demo](#)

Innovation Stages SLASH TMT Tactics	Problem & Opportunity	Idea Generation	Research & Concept	Development & Prototyping	Testing	Regulatory Approvals	Launch & Go-to-Market	Internal Approvals	Collaboration
<b>Settle &amp; Focus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Providing a clear direction on what to scout for</li> <li>Providing dedicated scouting resources</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Providing a clear direction or challenge and requirements</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crafting hypotheses to be tested later</li> <li>Using minimum viable products and designs first</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planning resources and milestones carefully (+ buffer)</li> <li>Using Scrum to time-box and iterate</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Following lean experimentation and MVPs</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Following clear IP selection rules</li> <li>Ensure thorough continuous documentation</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focusing GTM on promoting features and benefits for key personas</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establishing and communicating clear objectives and criteria for each approval stage</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizing the number of meetings</li> <li>Focusing on clear instructions and responsibilities</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>
<b>Lacerate &amp; Split</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioritizing a handful of themes and sources to consider</li> <li>Splitting the work across different accountable persons</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cutting the number of asked idea submitters</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cutting nice-to-haves and focusing on must-haves first</li> <li>Providing clear instructions and specifications</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Using rapid prototyping for early iterations</li> <li>Using modules as much as possible</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Using rapid prototyping for early test cases</li> <li>Prioritizing test scenarios</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducting IP assessments early</li> <li>Involving IP and regulatory experts early</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Testing interest early on with landing pages and focusing on key features</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducing approval layers and empowering lower-level managers to decide</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Removing low-impact activities</li> <li>Splitting larger tasks into smaller ones</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>
<b>Automate &amp; Parallelize</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automating the detection of key insights</li> <li>Automating the clustering of emergent themes</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluating ideas</li> <li>Checking for external solutions</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involving product and marketing early</li> <li>Automating customer and look-alike research</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrating and using automated simulation, workflow and design tools</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Using simulation algorithms and testing tools</li> <li>Run multiple tests in parallel</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Submitting in parallel jurisdictions</li> <li>Using IP watch services to monitor the IP landscape</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Using automation tools for campaigns</li> <li>Creating buzz while in development</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approving in parallel</li> <li>Implementing tools to route requests to the appropriate personnel</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementing digital collaboration tools</li> <li>Documenting in parallel not at the end</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>
<b>Store &amp; Recycle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Storing centrally key insights for easier recall</li> <li>Relating the key insights to priorities and projects</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Storing earlier ideas for easier recycling when the time is right</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Using collaborative tools for content editing</li> <li>Recycling and involving stored customer insights</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creating and storing test protocols and open questions</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leveraging crowdsourcing for testing purposes</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Running software to monitor IP and patent filings</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reusing proven formats or channels</li> <li>Maintaining market data and personas</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementing a centralized information repository and audit trail</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Building a digital repository and collective innovation home</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>
<b>Harmonize &amp; Standardize</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establishing one standard collection and contextualizing process home</li> <li>Providing one central home</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardizing the intake and process</li> <li>Providing one central home</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Using a standard specification template</li> <li>Four-eyes review on specifications</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecting customer feedback early and in a structured way</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clarify the criteria to judge the validation of hypotheses</li> <li>Iterative testing</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training employees on IP protection</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involving marketing early</li> <li>Aligning channel x format x audience</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establishing consistent criteria across departments</li> <li>Naming substitutes to avoid blockers</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementing standard communication formats</li> </ul> <a href="#">Find more help →</a>



[Template downloaden](#)



# Die richtige Geschwindigkeit finden: KPIs

Verwenden Sie die folgenden KPIs, um Ihre Innovationsleistung zu bewerten

## Organisations - Ebene

- **Regel der Geschwindigkeit [Ja/Nein]:** Wir haben Benchmarks dafür, wie schnell jedes Projekt ausgeführt werden muss.

## Team - Ebene

- **Geschwindigkeits-Fitness [J/N]:** Wir erledigen Projektaufgaben immer pünktlich und auf dem erwarteten Kostenniveau.
- **Beschleunigungs-Regel [J/N]:** Wenn wir beschleunigen müssen, wird dies nicht dadurch kompensiert, dass der Umfang in wichtigen Aspekten reduziert wird.
- **Verspätungsalarm [J/N]:** Änderungen in den Projektplänen werden mitgeteilt, sobald Verzögerungen auftreten.
- **Unterstützung [Y/N]:** Die Führung unterstützt das schnelle Scheitern und bietet bei Bedarf andere Unterstützung.

## Abbildung: Zeit zum Innovieren in verschiedenen Branchen

Industry	Incremental	Radical
Retail / Consumer Goods	0.5-1.5 years	1-3 years
Finance & Banking	0.5-1.5 years	2-5 years
IT / TelCo	1-2 years	3-5 years
Manufacturing	1-2 years	4-7 years
Construction	1-3 years	3-7 years
Automotive	1-3 years	3-8 years
Energy	2-4 years	5-10 years
Aerospace	2-4 years	5-15 years
Defense	2-5 years	5-15 years
Pharmaceuticals	1-5 years	10-15 years



## First Mover Advantage: The Race to Beat Competitors on Time-to-Market

In this blog, we explore the best route to successfully test and innovate entirely new business models by leveraging startup partnerships.

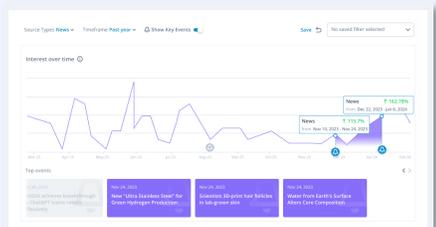
[Read More →](#)



## Unleashing Speed: Strategies to Slash Time-to-Market for Innovations

Our research explores the phases in which innovation leaders are particularly fast and the time-to-market strategies they use to move fast.

[Read More →](#)



## Speed Up Time-to-Market

Gain unprecedented efficiency in innovation. The ITONICS Innovation OS saves time, reduces efforts, and accelerates time-to-market. When speed matters and time is money, reducing the administrative burden on innovation teams is crucial.

[Read More →](#)

Innovationsgeschwindigkeit

# Zusätzliche Materialien

# Inhalt

**01** ITONICS Innovation OM | **Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation**

---

**02** Ambition und Umfang abstimmen | **Den Raum des Innovationshandelns festlegen**

---

**03** Umfang und Organisation abstimmen | **Die richtige Struktur nutzen**

---

**04** Umfang und Design abstimmen | **Die richtigen Lösungen richtig entwickeln**

---

**05** Ambition und Geschwindigkeit abstimmen | **Die richtige Geschwindigkeit nutzen**

---

**06** Umfang und Portfolio-Rendite | **Investitionen amortisieren**

---

**07** Implementierung des Innovation OM | **Startpunkte für verschiedene Blickwinkel**

---

# Vom Ressourceneinsatz profitieren

Verspricht Ihr Chancen- und Projektportfolio die Rendite, die erforderlich ist, um die Ambitionen zu erreichen?

## Innovationsportfolios informieren über den Wert und die Kosten aller Innovationsmöglichkeiten und -projekte entlang der drei Innovationshorizonte.

In der Regel weisen Horizont-1-Projekte stabilere Renditeprognosen auf als Horizont-2- und Horizont-3-Projekte. Deshalb ist die Ambition so wichtig, um die perfekte Balance des Innovationsportfolios zu finden. Nach der Definition des erwarteten Portfoliosaldos müssen die Lenkungsgruppen ständig analysieren, ob das Portfolio die Erwartungen erfüllen kann.

Es ist wichtig, eine ganzheitliche Portfoliosicht zu behalten und nicht jedes Projekt nach seinem eigenen erwarteten ROI zu beurteilen, da die höhere Unsicherheit von Horizon 3-Projekten zu größeren Renditen und sogar Misserfolgen führt. Daher ist es wichtig zu definieren, welcher Verlust im schlimmsten Fall noch zumutbar ist. Dieser Grund ist oft in dem Argument zu finden, dass neben den Verlusten das Gesamtportfolio immer noch eine positive Rendite aufweisen könnte.

Neben der Berücksichtigung des erwarteten Wertes, der Kosten und des Vertrauens in die Wertrealisierung muss die Portfolioanalyse auch Zeit und Geschwindigkeit berücksichtigen. Zu spät zu kommen, könnte alle Bemühungen und jede Werthypothese zunichte machen.

## Abbildung: Analyse des Innovationsportfolios

### Ambition

*The more ambitious, the riskier and further away from the core  
→ Foresight*

*The more diverse the current company portfolio, the broader the scope*

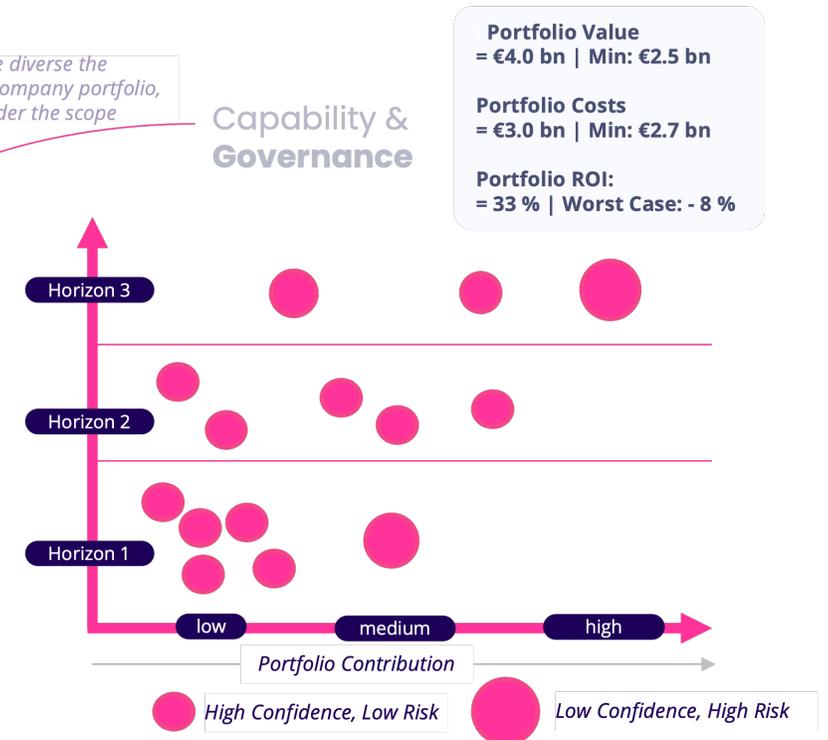
Capability & Governance

### Innovation Scope\*

*the more disruptive, the further away  
→ Foresight*

### Industry Clockspeed

*the faster the change, the faster the cycle*



# Wie Innovationsportfolios zu betrachten sind

Behalten Sie den Überblick über Ihr gesamtes Portfolio und treffen Sie zeitnahe, transparente Entscheidungen

Die effektive Überprüfung eines Innovationsportfolios ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass sie in Chancen und Projekte investieren, die ihren Ambitionen entsprechen und das Potenzial für eine erhebliche Wirkung haben. Da ständig neue Beweise gesammelt werden, ist es wichtig, das Portfolio regelmäßig zu überprüfen.

Organisationen benötigen daher zunächst ein Dashboard, das über das gesamte Portfolio informiert und aktuelle Informationen enthält. Die Ansicht muss durch Opportunity- und Projektaktualisierungen ergänzt werden.

Um portfoliobezogene Entscheidungen zu treffen, wie z. B. die Aufnahme neuer Möglichkeiten in das Innovationsportfolio, sollten Unternehmen Lenkungsausschüsse innerhalb eines definierten Rhythmus abhalten. Meistens geschieht dies vierteljährlich, hängt aber auch von der Branchendynamik ab.

Die Lenkungssitzungen dienen dazu, den Portfoliowert, die Kosten und den Zeitplan zu kontrollieren und mit der Ambition zu vergleichen. Wenn Opportunities oder Projekte stecken bleiben – ohne neue Erkenntnisse oder Verzögerungen – ist dies die beste Gelegenheit, Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Innovation Scope	# of Opps	# of Projects	Expected Portfolio Return			Portfolio Invest / Costs			Projects/Opps Stuck	Projects On-Track
			Y+1	Y+2	Y+3	Y+1	Y+2	Y+3		
Horizon 1										
Horizon 2										
Horizon 3										

# Vom Ressourceneinsatz profitieren: KPIs

Verwenden Sie die folgenden KPIs, um Ihre Innovationsleistung zu bewerten

## Organisations - Ebene

- **Rendite des Portfolios [%]:** Das Volumen/die erwartete Rendite unserer potenziellen Chancen und zugesagten Projekte übersteigt unser angestrebtes Volumen/unsere angestrebte Rendite (= Führungserwartung).
- **Steuerungs-Komitee [Ja/Nein]:** Wir haben einen Lenkungsausschuss, der sich regelmäßig trifft und auf der Grundlage der gesammelten Erkenntnisse Portfolioanpassungen vornimmt.
- **Umwandlungs-Rate [J/N]:** Wir kennen die Konversionsraten entlang des gesamten Innovationstrichters, um Chancen/Projekte nicht verstreichen zu lassen.
- **Portfolio Transparenz [J/N]:** Wir verfügen über ein leicht zugängliches, aktuelles Innovationschancen- und Projektboard, das aus allen relevanten Informationen besteht.
- **Rendite Realisierung [J/N]:** Die tatsächlichen Renditen, die wir erzielen, stimmen mit den erwarteten Renditen überein.

## Abbildung: Jährliche Portfoliowerte nach Größe und Branche

Industries	Small (€M)	Medium (€M)	Large (€B)
Retail / Consumer Goods	1-10	10-50	0.5-2
Finance & Banking	5-20	20-100	1-5
IT / TelCo	10-50	50-200	2-10
Manufacturing	5-25	25-100	0.5-3
Construction	1-15	15-75	0.5-2
Automotive	10-50	50-250	1-10
Energy	10-50	50-250	1-10
Aerospace	10-50	50-200	1-10
Defense	10-50	50-200	1-10
Pharmaceuticals	20-100	10-500	1-20



## 10 Portfolio Management Methods to Maximize Your Return on Innovation

In this blog, we explore ten of the most effective innovation portfolio management methods to help you ensure the right efforts are resourced and delivered at the right time.

[Read More →](#)



## The 70:20:10 Rule of Innovation to Navigate the Future

In this blog, we would like to share one of our favorite methods to manage innovation, the 70:20:10 rule of innovation.

[Read More →](#)



## ITONICS Academy: Portfolio Management Essentials

Learn how to fight zombie projects, balance quick wins and moonshots, and minimize risk to drive sustainable growth for your company...

[Read More →](#)

Portfolio-Rendite

# Zusätzliche Materialien

# Inhalt

**01** ITONICS Innovation OM | **Innovationsleistung folgt dem System folgt der Situation**

---

**02** Ambition und Umfang abstimmen | **Den Raum des Innovationshandelns festlegen**

---

**03** Umfang und Organisation abstimmen | **Die richtige Struktur nutzen**

---

**04** Umfang und Design abstimmen | **Die richtigen Lösungen richtig entwickeln**

---

**05** Ambition und Geschwindigkeit abstimmen | **Die richtige Geschwindigkeit nutzen**

---

**06** Umfang und Portfolio-Rendite | **Investitionen amortisieren**

---

**07** Implementierung des Innovation OM | **Startpunkte für verschiedene Blickwinkel**

---

# Der 100-Tage Verbesserungsplan

Beginnen Sie mit einem Bereich und verbessern Sie ihn über einen Zeitraum von 100 Tagen täglich

Setzen Sie eine Richtung für die ersten 100 Tage

## Unsere Empfehlung

- Innovations – Spielraum (→)
- Innovations – Organisation(→)
- Innovationsprozess Qualität (→)
- Innovationsprozess Geschwindigkeit (→)
- Innovationsportfolio- rendite (→)



## Optimieren + Beschleunigen

Finden Sie Möglichkeiten und digitale Tools, um Ihre neuen Routinen zu skalieren. Wiederholen Sie die Bewertung und kontrollieren Sie Ihre Verbesserung ständig.

## Anpassen + Standardisieren

Nutzen Sie Feedback, um sich zu verbessern. Beginnen Sie, die Verbesserungen einem größeren Publikum zugänglich zu machen und in neue Gewohnheiten umzusetzen.

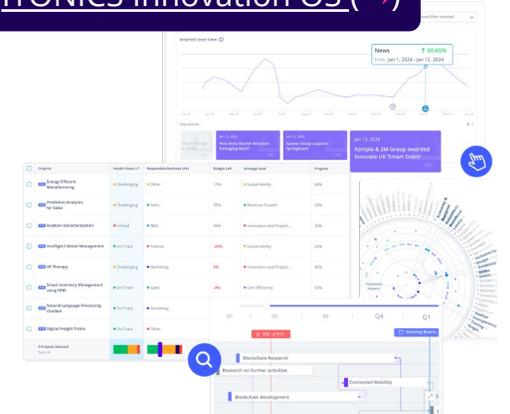
## Implementieren + Überprüfen

Finden Sie Unterstützer, präsentieren Sie Ihre Ergebnisse und Verbesserungspläne. Fangen Sie klein an und sammeln Sie Feedback zu den Verbesserungen.

## Bewerten + Planen

Beginnen Sie mit der ITONICS-Leistungs-bewertung und identifizieren Sie die Bereiche, in denen Sie sich verbessern können.

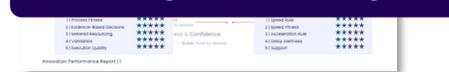
## ITONICS Innovation OS (→)



## Innovations - Playbook (→)

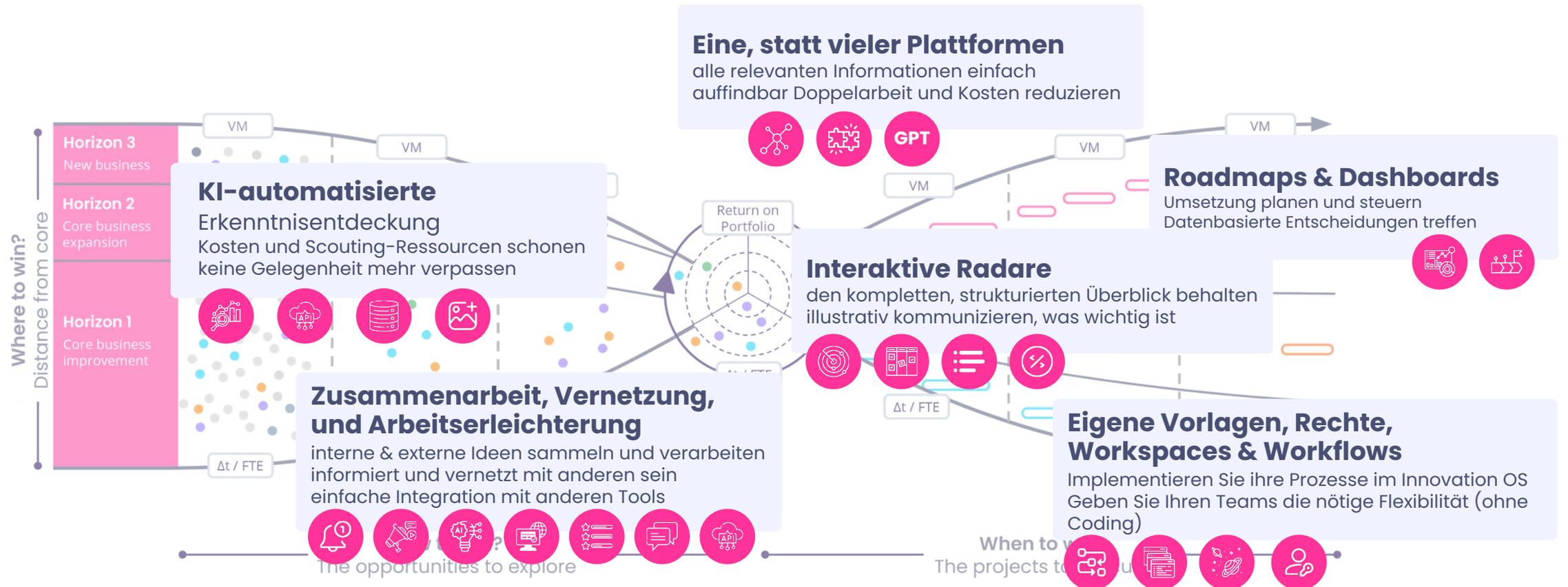


## Leistungs - Bewertung (→)



# Steigern Sie Ihre Leistung mit dem ITONICS Innovation OS

Die einzige Plattform für alles rund um Innovation. Automatisiert. Vernetzt. Interaktiv. Anpassbar.



Nuremberg

Berlin

Cape Town

**ITONICS**

Kathmandu

Paris

Miami

New York

## **Globale Präsenz, Vertraut von Innovatoren**

Wir sind der führende Anbieter von Software und Dienstleistungen im Innovationsmanagement und bedienen Organisationen jeder Größe und öffentliche Einrichtungen weltweit.

Aufgrund der erhöhten Vollständigkeit, Geschwindigkeit und Genauigkeit bei der Verwaltung von Daten erleichtert unsere Software die Entscheidungsfindung und jede Aufgabe, um erfolgreich zu innovieren.

amazon.com



**SIEMENS**



[www.itonics-innovation.com](http://www.itonics-innovation.com)