



Innovationen bei Finanzdienstleistern

adboardmer Studie



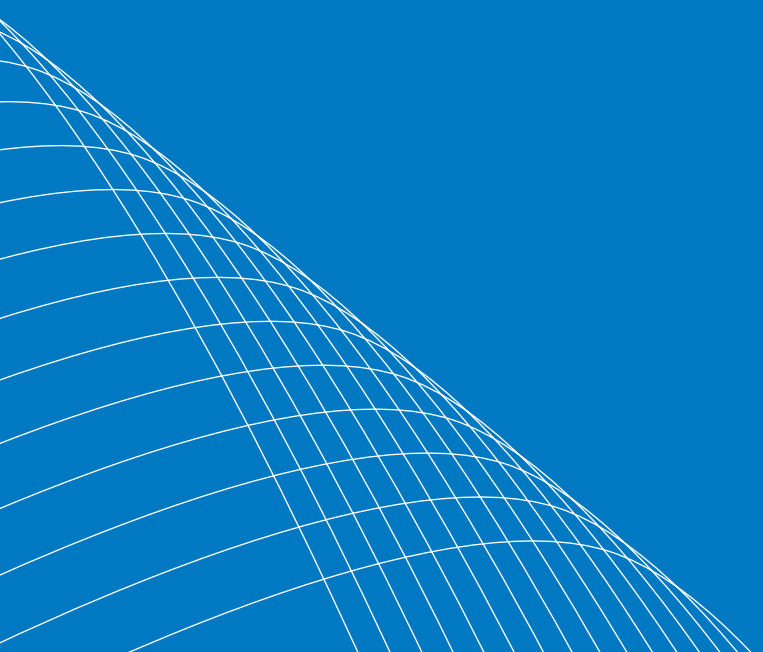
Wertorientierte Unternehmensstrategie

Ertrags- und Kostenoptimierung

Unternehmenstransaktionen

Über adbodmer

adbodmer unterstützt Führungskräfte innovativ und objektiv in der Planung und Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien und Visionen. Das Dienstleistungsangebot von adbodmer ist konsequent darauf ausgerichtet, Mehrwert für den Kunden zu schaffen – theoretisch fundiert und praktisch anwendbar. Das Unternehmen wurde 2002 gegründet und umfasst ein Team von Ökonomen und Ingenieuren.



Executive Summary

Mit dieser Studie erhalten Sie einen Einblick in die Innovationsaktivitäten von Banken und Versicherungen in der Schweiz. Die Studie zeigt auf, dass in den Strategiepapieren Innovationen typischerweise indirekt adressiert werden. Nur einzelne Unternehmen verfügen über eine explizite Innovationsstrategie.

Insgesamt zeigt sich ein Bild von wenig strukturierten Innovationsprozessen und eine unsystematische Verwendung von Instrumenten des Innovationsmanagements. Möglicherweise haben Innovationen für Finanzdienstleister nicht dieselbe Bedeutung wie sie es für Industrieunternehmen haben.

Verschiedene Gesprächspartner betonen, dass Finanzdienstleister grundsätzlich Innovationsanwender oder «smart follower» seien. Dem gegenüber stehen Unternehmen, die die Innovationsführerschaft anstreben.

Alle befragten Unternehmen wollen und müssen indes ihre Kunden mit zeitgemässen und qualitativ hoch stehenden Dienstleistungen bedienen. Dies ist nur möglich, wenn Prozesse, Systeme und Instrumente laufend an neue Anforderungen angepasst werden. Viele für Finanzdienstleister relevante Innovationen werden von Geschäftspartnern, beispielsweise IT-Firmen, erbracht und adaptiert.

Im Vergleich mit Mitbewerbern betrachten sich nahezu alle Unternehmen als überdurchschnittlich innovativ. Innovative Kernkompetenzen werden bei der Entwicklung neuer Produkte und dem Management der Kundenbeziehung ausgewiesen.

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	5
2	Innovationen bei Finanzdienstleistern	6
	2.1 Strategie	6
	2.2 Unternehmenskultur	6
	2.3 Personelle Verankerung	6
	2.4 Organisatorische Verankerung	7
	2.5 Erfolgsfaktoren	9
3	Vergleich zwischen Unternehmen	10
	3.1 Innovationen der letzten Jahre	10
	3.2 Time-to-market	10
	3.3 Innovationskraft im Vergleich zur Konkurrenz	11
	3.4 Zukünftige Innovationen	11
4	Schlusswort	12

1 Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Unternehmen sind gefordert, Innovationen eigens zu gestalten oder am Markt verfügbare Innovationen zeitgerecht zu adaptieren. Das Streben nach Verbesserungen ist betriebswirtschaftlichen Grundkonzepten inhärent und dient dem Ziel, Kunden nachhaltig mit marktgerechten und zeitgemässen Dienstleistungen oder Produkten zufrieden zu stellen.

Vertreter von Finanzdienstleistern verwenden den Innovationsbegriff sehr häufig. So gilt es, mit innovativen Geschäftsprozessen innovative Beratungsprozesse zu unterstützen, um schliesslich den Kunden innovative Dienstleistungen anbieten zu können. Kritisch ausgedrückt wird der Innovationsbegriff möglicherweise übermässig strapaziert.

Ziel der Studie ist es, einerseits aufzuzeigen, welchen Stellenwert Innovationen bei Finanzdienstleistern haben und wie dies im Rahmen der Unternehmensstrategie verankert wird. Andererseits beleuchtet die Studie, mit welchen Instrumenten und Prozessen Innovationen reali-

siert werden. Mit Blick auf die eigene Geschäftstätigkeit haben unsere Gesprächspartner schliesslich die eigenen Innovationsaktivitäten kritisch gewürdigt und mit Mitbewerbern verglichen.

Insgesamt wird der Innovationsbegriff unternehmensspezifisch ausgelegt, eine einheitliche Doktrin kann nicht festgestellt werden. Kritische Stimmen äusserten sich dahingehend, dass Finanzdienstleister grundsätzlich keine Innovationen im engeren Sinne hervorbringen, sondern mit kleinen Schritten prozessuale Verbesserungen anstreben, die es nicht verdienen, als «Innovation» bezeichnet zu werden.

Die Ihnen vorliegenden Ergebnisse der Studie basieren auf persönlichen, strukturierten und qualitativen Gesprächen mit Führungskräften (Verwaltungsräte, CEOs oder höhere Kader) aus Banken und Versicherungen. Das Sample (N=18) deckt sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen Unternehmen ab, die entweder marktdominante Stellungen innehaben oder profilierte Nischenplayer sind.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.



Dr. Adriana Ospel
Partner

Jürg Habermayr
Projektleiter

2 Innovationen bei Finanzdienstleistern

Dieses Kapitel stellt die Einbettung und die Bedeutung von Innovationen auf den Ebenen der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur sowie deren organisatorische Umsetzung dar. Schliesslich werden Erfolgsfaktoren, die Innovationen fördern oder hemmen, aufgezeigt.

2.1 Strategie

2.1.1 Einbettung in die Unternehmensstrategie

Auf Ebene der Unternehmensstrategie werden Bezüge zu Innovationen vorwiegend implizit formuliert. Die Mehrheit der befragten Unternehmen bekennt sich zu «innovativen Dienstleistungen», zum «innovativen Aufbau neuer Märkte» oder zu «innovativen Ansätzen der Kundenberatung». In aller Regel ist der Innovationsbegriff auf strategischer Ebene mit der Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen verbunden. Einzelne Teilnehmer nehmen in ihren Strategiepapieren keinen Bezug zu Innovationen auf, andere Einzelfälle formulieren in ihrer Unternehmensstrategie explizit, die Innovationsführerschaft anstreben zu wollen.

2.1.2 Eigenständige Innovationsstrategie

Abgesehen von einer Ausnahme verfügt keines der befragten Unternehmen über eine explizite und eigenständige Innovationsstrategie. Die genannte Ausnahme strebt denn auch die Innovationsführerschaft an und bildet dieses Ziel in ihren Strategiepapieren konsequent ab.

2.1.3 «Make or buy» Entscheide

Die Befragung zeigt auf, dass Finanzdienstleister dazu neigen, Innovationen bei Technologiepartnern und anderen Lieferanten einzuzukaufen. Allerdings wird dies nur bei knapp der Hälfte der Studienteilnehmer getan. Joint Ventures, Lizenznahmen und Auftragsforschung werden mit Bezug zu Innovationen hingegen kaum in Betracht gezogen, wie Abbildung 1 entnommen werden kann.

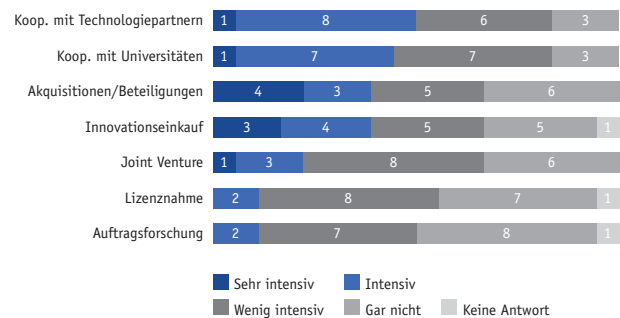


Abbildung 1: «Make or buy» Entscheide

2.2 Unternehmenskultur

Die Gesprächspartner äusserten die Überzeugung, dass die Unternehmenskultur massgeblichen Einfluss auf die Innovationskraft habe. Ungeachtet dessen stellt die Mehrheit der Gesprächspartner fest, dass in ihrem Unternehmen keine aktiv ausgeprägte Innovationskultur gelebt wird. Der Hauptgrund liege darin, dass sich Finanzdienstleister insbesondere als Innovationsanwender und nicht als Innovatoren verstehen. Vielmehr basiert der Kern der Geschäftstätigkeit von Finanzdienstleistern auf wertkonservativen Prämissen. Die Anwendung innovativer Technologien und Angebote wird daher der Natur der Branche entsprechend kritisch beurteilt. Unternehmen mit explizit innovativen Kulturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie neben ihrem jüngeren Alter erfolgreich mit Spezialthemen eine Nische bearbeiten.

2.3 Personelle Verankerung

2.3.1 Der Beitrag der Führungskräfte

Bei zwei Dritteln der Teilnehmer herrscht Konsens darin, dass die Förderung von Innovationen Chefsache sei und die Vorgesetzten auch in dieser Sache die Rolle eines Vorbildes wahrnehmen müssen. Dies kann verschiedene Ausprägungen annehmen und von der aktiven Unterstützung der Mitarbeitenden bis hin zum «Chef als Ideenmaschine» reichen.

Einzelne Führungskräfte äusserten die Erfahrung, dass es zuweilen schwierig sei, die Mitarbeitenden nachhaltig für das Thema «Innovation» begeistern zu können.

Rund ein Drittel der befragten Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, alle Mitarbeitenden an Innovationen zu beteiligen. Diese betonen, dass die Förderung von Innovation explizit nicht Chefsache sei, sondern dass alle Mitarbeitenden ihre Eigenverantwortung wahrnehmen müssen.

2.3.2 Der Beitrag der Mitarbeitenden

Nur rund die Hälfte der Führungskräfte ist mit dem Engagement ihrer Mitarbeitenden bezüglich Innovationen zufrieden. Oft kommt zum Ausdruck, dass eine latente Unzufriedenheit vorhanden sein müsse, um ein forderndes Umfeld aufrechterhalten zu können. Klar zeigt sich, dass die Innovativität vom Aufgabenprofil der Mitarbeitenden abhängt. Typischerweise steigt die Innovationsaktivität mit dem Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden sowie mit der Kundennähe. Ebenso kommt zum Ausdruck, dass die Aufgabe des Managements darin besteht, die Mitarbeitenden hinsichtlich deren Innovationsaktivität mit Überzeugung zu unterstützen.

Festzuhalten gilt es, dass rund ein Drittel der Führungskräfte mit der Innovationsleistung ihrer Mitarbeitenden vollauf zufrieden sind.

2.3.3 Honorierung und Anerkennung

Abgesehen von den Mechanismen der Vergütungssysteme werden in aller Regel immaterielle Anreize eingesetzt, um Mitarbeitende zu Innovationen und innovativem Handeln anregen zu können. Beispielsweise werden Innovationen und deren Innovatoren in der Firmenzeitschrift präsentiert, oder Innovatoren können im Rahmen von Foren auf Geschäftsleitungsebene ihre Innovationen präsentieren. Dies führt gemäss den Gesprächspartnern zu einer Profilierungsmöglichkeit, die von den meisten Mitarbeitenden geschätzt wird. Rund ein Fünftel der befragten Unternehmen entschädigt jede eingebrachte Idee mit einem symbolischen Betrag oder Geschenk (Grössenordnung CHF 50.-). Nur in Ausnahmefällen werden Innovationen nach transparenten und einheitlichen Kriterien bewertet und/oder mit substantiellen Beträgen (Obergrenze 50 000.-) entschädigt.

2.4 Organisatorische Verankerung

2.4.1 Organisation des Innovationsmanagements

In fast allen Unternehmen ist das Innovationsmanagement dezentral organisiert, das heisst, dass es in der Regel keine zentrale Stelle gibt, welche sich mehrheitlich oder ausschliesslich mit dem Thema «Innovationen» befasst. Stattdessen werden die Verantwortlichkeiten des Innovationsmanagements auf verschiedene einzelne Personen unterschiedlicher Organisationseinheiten alloziert. In Einzelfällen ist die gesamte Belegschaft aufgefordert, Innovationsverantwortung zu übernehmen. Lediglich zwei Ausnahmen bündeln Innovationsaktivitäten in einem eindeutig identifizierbaren und organisatorisch eigenständigen Verantwortungsbereich.

2.4.2 Instrumente des Innovationsmanagements

Innovationen und eine aktive Innovationskultur können mit Hilfe von verschiedenen Instrumenten systematisch gefördert und überwacht werden. Dazu gehören einerseits traditionelle Mittel (Auswertung von Kundenfeedbacks, betriebliches Vorschlagswesen), andererseits auch neuere betriebswirtschaftliche Konzepte wie Six Sigma oder Kaizen. Abbildung 2 stellt dar, wie intensiv die Instrumente genutzt werden.

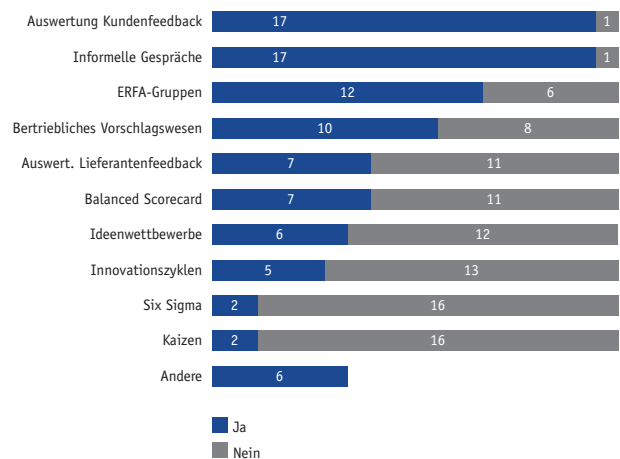


Abbildung 2: Instrumente zur Förderung von Innovationen

Die Gesprächspartner äusserten die Erfahrung, dass innovative Ansätze und Innovationen häufig im Rahmen informeller Austausche mit hohen Freiheitsgraden stattfinden. Hingegen würde ein hohes Mass an Struktur innovativem Verhalten entgegen wirken.

Unter «Andere» wurden zum Beispiel die langfristige Kooperation mit einer technischen Hochschule, die systematische Konkurrenzbeobachtung («Monitoring»), «Reviews» im Rahmen der strategischen Planung, nationale und internationale Marktbeobachtung, «Roundtables» sowie «interne Workshops» genannt.

2.4.3 Wertbeitrag

Die Befragung zeigt auf, dass insbesondere der Bereich der Produktentwicklung die Leistungen des «Innovationsmanagements» nutzt, sowie Innovationen hervorbringt oder anwendet. Ebenso profitiert das Management der Kundenbeziehung von innovativen Ansätzen. Die Bereiche Human Resources und Finanzen beziehen vergleichsweise wenig innovative Lösungen. Abbildung 3 zeigt den Wertbeitrag des Innovationsmanagements für verschiedene Bereiche auf.

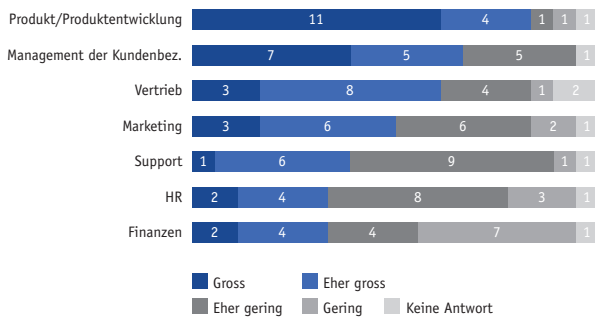


Abbildung 3: Wertbeitrag des Innovationsmanagements für die Unternehmensbereiche

2.4.4 Zufriedenheit

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sind mit ihrer derzeitigen Organisation und der Leistung des Innovationsmanagements nicht zufrieden. Gewünscht werden allgemein mehr marktrelevante Ideen. Ein Grund dafür, dass die verfügbaren Strukturen, Prozesse und Instrumente trotz Unzufriedenheit noch nicht verändert wurden, könnten auch die guten Geschäftsergebnisse der letzten Jahre sein. Der Leidensdruck sei noch nicht hoch genug, meinte einer der Befragten. Auch befürchten einige Exponenten, dass durch einen Ausbau des Innovationsmanagements der bürokratische Aufwand unverhältnismässig zunehmen könnte.

2.4.5 Erfolgsbeurteilung

Bei der Frage, wie der Erfolg von Innovationen beurteilt werde, betonten die meisten Unternehmen, dass insbesondere quantitative Kriterien zur Anwendung kommen, wie Abbildung 4 zeigt. Auch wird in mehreren Fällen vermerkt, dass der Erfolg von Innovationen nicht ausgewertet werden könne.

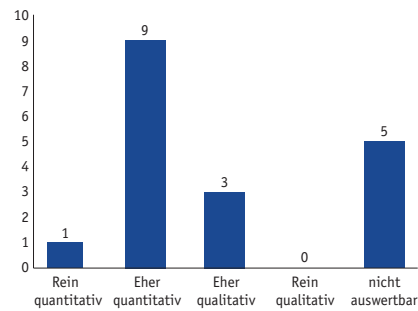


Abbildung 4: Beurteilung des Erfolgs einer Innovation

2.4.6 Kennzahlen

Obwohl quantitative Kriterien bei der Beurteilung von Innovationen im Vordergrund stehen, werden typische Innovationskennzahlen nur in Einzelfällen angewandt, wie Abbildung 5 zeigt. Insbesondere werden Produktinnovationen daran gemessen, ob sie am Markt erfolgreich sind oder nicht.

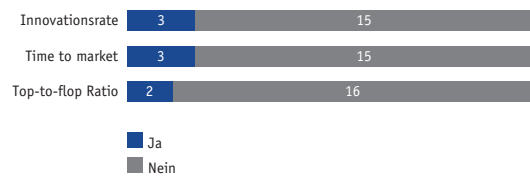


Abbildung 5: Anwendung von Innovationskennzahlen

2.4.7 Vergütung

Bei zwei Dritteln der Unternehmen wird eine Verknüpfung der Innovationsleistungen mit der Vergütung der betreffenden Mitarbeitenden angewandt, wie aus Abbildung 6 deutlich wird. Dabei fließt der Erfolg einer Innovation direkt oder indirekt in die Bonusberechnung ein. Bei einer direkten Verknüpfung werden die Mitarbeitenden am monetären Erfolg einer Innovation beteiligt. Häufiger fließt die Evaluation der Innovationsleistung jedoch als eine von mehreren Komponenten in die Gesamtbeurteilung ein, und beeinflusst auf diesem Weg die Höhe der Boni.

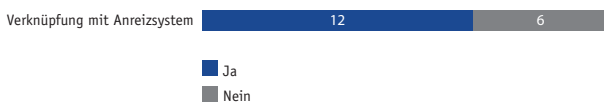


Abbildung 6: Verknüpfung der Beurteilung mit der Vergütung

2.5 Erfolgsfaktoren

Einen klar fördernden Einfluss auf die Innovationskraft der befragten Unternehmen haben deren Strategie, die Unternehmenskultur sowie die Konkurrenten. Als eindeutige Innovationshemmer werden IT-Systeme und die Regulationsbehörden wahrgenommen. Je nach Ausgestaltung, resp. Komplexität, hat die Organisationsstruktur einen fördernden (flache Hierarchien) oder hemmenden (komplexe Organisationen) Einfluss auf Innovationen. Abbildung 7 zeigt einen Überblick über den Einfluss verschiedener Elemente auf die Innovationskraft eines Unternehmens.

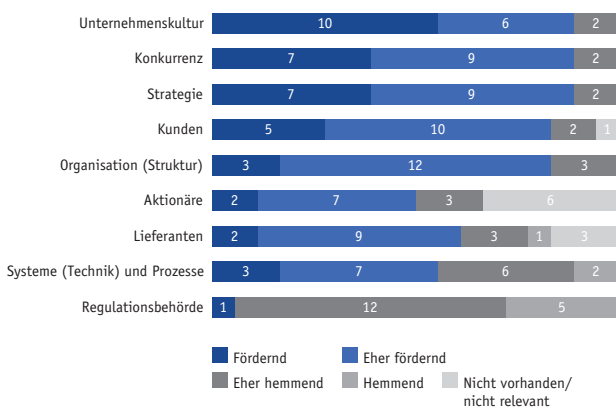


Abbildung 7: Einfluss auf die Innovationskraft

3 Vergleich zwischen Unternehmen

Dieses Kapitel zeigt, in welchen Bereichen die Unternehmen in den letzten Jahren Innovationen realisiert haben und wie viel Zeit von der Idee bis zur Markteinführung in Anspruch genommen wird. Sodann wird ein Vergleich zwischen Unternehmen vorgenommen, um zum Schluss des Kapitels einen Blick in die Zukunft zu wagen.

3.1 Innovationen der letzten Jahre

Die Innovationstätigkeit der Finanzdienstleistungsunternehmen konzentrierte sich in jüngster Vergangenheit auf folgende Bereiche:

3.1.1 Produktinnovationen

Bei der Entwicklung neuer Produkte sind es zumeist die grossen Institute oder Boutiquen, welche die innovative Vorreiterrolle einnehmen. Die übrigen Firmen bezeichnen sich dagegen fast ausnahmslos als «smart follower», d. h. sie nehmen Produkte in ihr Angebot auf, die bereits am Markt erhältlich sind und passen sie allenfalls an spezifische Bedürfnisse ihrer eigenen Kunden an.

3.1.2 Prozessinnovationen

In diesem Bereich steht vor allem die Verbesserung des Beratungsprozesses und damit die Abschlussqualität und das Volumen im Vordergrund. Aber auch bei der Abwicklung des eigentlichen Geschäfts wurden in den letzten Jahren durch Prozessmodifikationen signifikante Effizienzsteigerungen erreicht.

3.1.3 Systemintegration

Die Einführung einheitlicher IT-Plattformen und so genannter «open architecture» Systeme wurde in den letzten Jahren bei den meisten Instituten abgeschlossen oder deren Abschluss steht unmittelbar bevor.

3.1.4 Kooperationen

Kooperationen zwischen Banken erstrecken sich auf das Asset Management (Anlagefonds, strukturierte Produkte und Vermögensverwaltungsmandate) und die Bereiche Handel, Abwicklung und Aufbewahrung von Wertschriften. Versicherungen ihrerseits selektieren Risiken und tauschen sie gegebenenfalls untereinander aus. Koope-

rationen zwischen Banken und Versicherungen dienen in erster Linie dazu, den Kunden eine breitere Angebotspalette anbieten zu können.

3.2 Time-to-market

Die Umsetzung von Innovationen nimmt unterschiedlich viel Zeit in Anspruch. Generell kann festgehalten werden: Je näher beim Kunden, desto schneller wird eine Neuerung umgesetzt.

Entsprechend ist die Implementierungszeit bei neuen Produkten am kürzesten. Ist ein Kundenbedürfnis erkannt, werden die entsprechenden Produkte im besten Fall innerhalb von wenigen Tagen auf den Markt gebracht. Je nach Komplexität und Regulationsdichte kann dies aber auch deutlich länger dauern.

Anders präsentiert sich die Situation bei grossen internen IT-Projekten (Einführung einheitlicher Plattformen usw.). Diese nehmen üblicherweise sehr viele Ressourcen in Anspruch und dauern in der Regel zwei bis drei Jahre.

Eine besondere Herausforderung stellt sich den Finanzdienstleistern bei der Entwicklung neuer Produkte in der beruflichen Vorsorge (z. B. 3. Säule). Hier ist eine – typischerweise verzögernd wirkende – Abstimmung mit den Regulationsbehörden notwendig. Insgesamt werden in der Finanzdienstleistungsbranche schätzungsweise 10% aller ursprünglichen Innovationsideen umgesetzt. In den meisten Unternehmen werden die vorhandenen Ideen bereits in einer relativ frühen Phase auf deren Umsetzbarkeit geprüft. Die Ressourcen werden dann auf die Erfolg versprechenden Ideen konzentriert, welche konsequent implementiert werden. Wie oben bereits festgehalten, ist es mangels Erhebung von Kennzahlen nicht möglich, hierzu eindeutige Aussagen zu machen.

3.3 Innovationskraft im Vergleich zur Konkurrenz

In Sachen Einführung neuer Produkte und Management der Kundenbeziehung betrachtet sich eine deutliche Mehrheit der befragten Institute als innovativer als deren Mitbewerber, wie Abbildung 8 verdeutlicht. Verbesserungspotential identifizieren viele Gesprächspartner beim Marktauftritt, bei Prozessoptimierungen und insbesondere bei organisatorischen Belangen.



Abbildung 8: Innovationskraft in einzelnen Bereichen im Vergleich zur Konkurrenz

Bemerkenswert ist das Bild bei der Gesamtbeurteilung. Zehn Unternehmen geben an, insgesamt innovativer als die Konkurrenz zu sein. Nur gerade zwei Firmen halten sich für unterdurchschnittlich innovativ, wie Abbildung 9 zeigt.

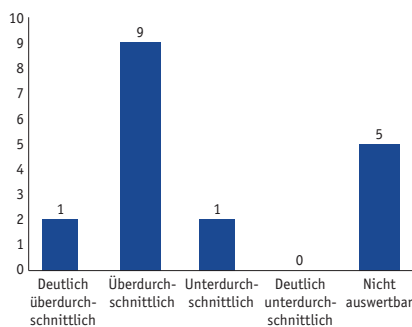


Abbildung 9: Innovationskraft insgesamt gegenüber der Konkurrenz

3.4 Zukünftige Innovationen

Die Antworten zur Frage nach bevorstehenden Innovationen können der internen und der externen Perspektive zugeordnet werden.

3.4.1 Zukünftige Innovationsaktivitäten im eigenen Unternehmen

In den folgenden Bereichen erwarten die Interviewpartner in ihrem Unternehmen in naher Zukunft Innovationen:

- Produkte**
 Kundenbedürfnisse besser verstehen, innovatives Asset Management, exakte Abbildung des Risikoprofils des Kunden.
- Informationstechnologie**
 Einheitliche Plattformen zur optimalen Unterstützung der Geschäftsprozesse.
- Prozessoptimierung**
 Steigerung der Qualität des Beratungsprozesses, Effizienzsteigerung bei den «Operations» und administrativen Dienstleistungen.
- Marketing**
 Aufbau neuer Märkte, Ausbau der Kundenbeziehungen, Verbesserungen beim Vertrieb (Marktauftritt), präzise Kundensegmentierung.
- Finanzen und Administration**
 Minimierung des Konzernsteuersatzes durch optimale Nutzung der Möglichkeiten in Bezug auf die Steuergesetze.

3.4.2 Erwartete Trends und Innovationen am Markt

Am ehesten werden von den Marktteilnehmern Innovationen in den folgenden Bereichen erwartet:

- Produkte**
 Allgemein wird eine Verkürzung der Produktlebenszyklen erwartet.
- Informationstechnologie**
 Ausbau der elektronischen Geschäftsabwicklungen (beispielsweise Online-Beratung und Abschluss oder «mobile Payment»). Weiterführende Industrialisierung der Prozesse.
- Risikomanagement**
 Angebot eines Risikotransfers zu fundamentalen Bedürfnissen der Menschheit (Agrarprodukte, demographische Entwicklung, Klimaveränderung). Privatisierung des Risiko(management)s.

4 Schlusswort

Finanzdienstleister sind, von einigen Ausnahmen abgesehen, starke Innovationsanwender. Somit wird die eigentliche Innovationsleistung Lieferanten und anderen Geschäftspartnern überlassen. Bei kritischen Elementen der Wertschöpfung, beispielsweise dem Beratungsprozess, versuchen die Unternehmen ihren eigenen Weg zu gehen und Innovationen, gegebenenfalls unterstützt durch externe Spezialisten, zu entwickeln.

Der Innovationsbegriff wird bei Banken und Versicherungen insgesamt sehr heterogen und grosszügig ausgelegt, eine einheitliche Doktrin innerhalb der Branche fehlt. Viele als «Innovation» deklarierte Neuerungen sind mit Bezug zu einem engen Innovationsbegriff lediglich Prozessoptimierungen oder marginale Anpassungen bei Dienstleistungen.

Die Gründe, dass Finanzdienstleister nur in Ausnahmefällen durch bahnbrechende Innovationen bestechen, sind vielseitig. Insbesondere liegen sie einerseits bei der Erwartungshaltung und der Adaptionsfähigkeit der Kunden und andererseits in der Tatsache, dass Innovationen, wie sie in der Finanzdienstleistungsbranche anfallen, rechtlich nicht geschützt werden können.

Der Vergleich zu Industrieunternehmen zeigt, dass diese eine weiter entwickelte Innovationskultur pflegen sowie das Innovationsmanagement häufiger explizit und systematischer organisieren.

Schliesslich bietet das Immaterialgüterrecht physischen Produkten substantielle Schutzmöglichkeiten, die Innovationen (und beispielsweise deren Lizenzierung) eine weitere, bedeutungsvolle Dimension zukommen lassen.

Die befragten Unternehmen haben denn auch ein ambivalentes Verhältnis zu Innovationen. Dies zeigt sich unter anderem in zwei Widersprüchen, die die Studie hervorbringt:

Einerseits betrachtet sich die Mehrheit der Studienteilnehmer als überdurchschnittlich innovativ. Hingegen wird unvoreingenommen geäussert, dass die Branche nicht besonders innovationsfreundlich sei.

Andererseits scheinen IT-Systeme eine besondere Bedeutung zu haben. Sie gelten aufgrund der Komplexität und Umsetzungsdauer als Innovationshemmer. Trotzdem betonen viele Gesprächspartner, dass gerade die Anwendung von IT-Lösungen Innovationen erst ermögliche.

Insgesamt leben Banken und Versicherungen von laufenden Veränderungen, die fein auf die Bedürfnisse der Kunden und absorptive Kapazität der Unternehmen abgestimmt sind. Zur Abrundung der Studie seien die Innovationsaktivitäten je einer Versicherung und einer Bank dargestellt, die als «Klassenbeste» identifiziert wurden.

Versicherung

Der Nischenplayer pflegt den Innovationsbegriff sogar in seiner Firma. Als wichtigster Leitsatz der Vision wird «führend in Qualität und Innovation» genannt. Das Unternehmen hat eine explizite Innovationsstrategie mit Beteiligung der Mitarbeitenden formuliert und implementiert. Darin werden qualitative und quantitative Innovationsziele vorgegeben sowie organisatorische Massnahmen skizziert. Schliesslich werden im Innovationsprozess mit einem klar vorgegebenen Rhythmus die Innovationsaktivitäten auf den verschiedenen Stufen definiert, vorangetrieben und überwacht. Einfach verständliche und wirksame materielle und immaterielle Anreize runden das Innovationsmanagement ab und unterstützen die Führungskräfte bei den Anstrengungen,

die Belegschaft nachhaltig für deren Beitrag zu Innovationen zu motivieren.

Bank

Die solide verankerte Retailbank ist in einigen Bereichen Marktführer. Der Slogan «Neu ist gut» prägt die Innovationskultur. Die Geschäftsleitung hat einen «Innovationszirkel» einberufen, welcher Innovationen bereichsübergreifend bündelt und fördert. Damit soll Innovationen die nötige Visibilität und Akzeptanz verschafft werden. Auch ist das Unternehmen bei Technologiepartnern bekannt dafür, dass innovative Lösungen gemeinsam weiterentwickelt, in Pilotversuchen getestet und schliesslich ausgerollt werden.



adbodmer ag
Tödistrasse 16
CH-8002 Zürich
Tel. +41 43 344 94 24
Fax +41 43 344 94 23
www.adbodmer.ch

Impressum

Herausgeberin: adbodmer ag, Zürich
© 2008 adbodmer ag
Alle Rechte vorbehalten.

Disclaimer

Der Inhalt dieses Newsletter dient ausschliesslich der Information und stellt keine wirtschaftliche oder anderweitige Beratung dar.