

*Case Study*

**HYPE**  **MAKE IDEAS  
WORK**

# Swisslog

*Zur Bedeutung der Innovationskultur*



# Zur Bedeutung der Innovationskultur

## swisslog

inspired solutions

### Das Unternehmen

- Swisslog ist ein globaler Anbieter von integrierten Logistiklösungen mit 2100 Mitarbeitern in mehr als 20 Ländern auf vier Kontinenten

### Die Herausforderung

- Die Schaffung eines neuen, unternehmensweiten und kollaborativen Innovationsprogramms
- Nach anfänglicher Begeisterung verringerte sich das Engagement
- Der Reiz eines unternehmensweiten Innovationsmanagements ließ schnell nach
- Das Programm musste der Unternehmenskultur angepasst werden

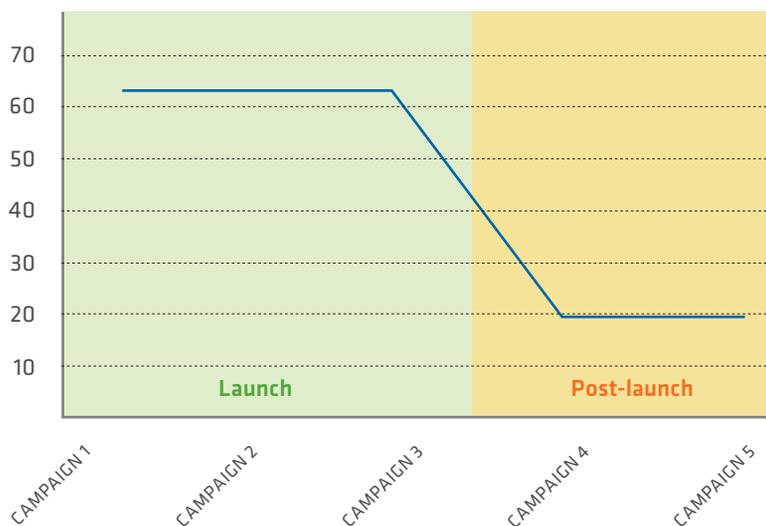
### Das Ergebnis

- Unterschiedliche Kampagnensponsoren, um das gesamte Unternehmen besser mit einzubeziehen
- Ein neues Kommunikationsprogramm, um alle Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten
- Umsatzsteigerung: Programm ist kurz davor, das ROI-Ziel von €380k zu übertreffen
- Deutliche Teilnahmesteigerung von 20 auf 180 Ideen pro Kampagne
- Verbesserung der Ideenqualität

### Die Herausforderung

Swisslog ernannte 2011 mit Mike Hatrick einen erfahrenen Innovationsprofi aus der Luftfahrtindustrie zum neuen Innovationsmanager. Ein Eckpfeiler des Innovationsprogramms von Hatrick war es, eine unternehmensweite Online-Anwendung für das Innovationsmanagement einzuführen, um jedem Mitarbeiter im Unternehmen die Möglichkeit zu geben, Ideen zu aktuellen Herausforderungen und Chancen einzubringen. Als neuer Mitarbeiter im Unternehmen war sich Hatrick nicht sicher, wie die Kollegen zu einem unternehmensweiten Innovationsmanagement stehen – eine typische Herausforderung für neue Innovationsmanager.

### DURCHSCHNITTLICHE BETEILIGUNG PRO KAMPAGNE / PRO PHASE



**„Eine ähnliche Kollaborationsplattform habe ich in meinem vorherigen Job eingeführt“, sagt Hatrick. „Ich erinnere mich gut daran, dass ich nach dem Start der ersten Ideenkampagne ungeduldig darauf gewartet habe, was passieren würde. Würden die Kollegen teilnehmen? Würden wir wenige oder viele Ideen generieren? Bei Swisslog war es genauso; es war nicht möglich einzuschätzen, was kommen würde.“**

Swisslog und HYPE beobachteten während der ersten Serie von Innovationskampagnen genau, wie das Programm angenommen wurde und überlegten, wie man die Beteiligung der 1200 eingeladenen Mitarbeiter noch verbessern könnte.

Nach anfänglicher Begeisterung schien die Teilnahme zu sinken und das allgemeine Engagement abzunehmen. Es wurde klar, dass die Unternehmenskultur hier nicht die gleiche war wie bei Hatricks vorheriger Stelle. Also musste ein neuer Ansatz gefunden werden.

---

Mike Hatrick, Innovationsmanager bei Swisslog: „**Als ich zu Swisslog kam, fühlte ich mich relativ erfahren in diesem Gebiet, da ich bereits 15 Kampagnen mit hoher Beteiligungsrate durchgeführt hatte. Als die Teilnahme bei Swisslog dann während der vierten und fünften Kampagne abnahm, war ich beunruhigt; ich hatte erwartet, dass die Mitarbeiter bis dahin bereits stark engagiert sein würden. Um ehrlich zu sein war ich nicht bloß beunruhigt, sondern besorgt, denn ich verstand nicht, was gerade vor sich ging.**“

---



Mike Hatrick  
Innovationsmanager

## Die Innovationskultur

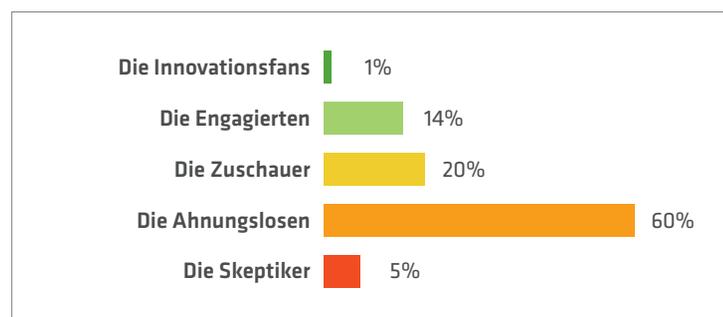
Wie in vielen Unternehmen können die Mitarbeiter bei Swisslog den folgenden Kategorien zugeordnet werden:

Die Innovationsfans	Beteiligen sich an fast jeder Innovationskampagne und haben Spaß daran, das Unternehmen voranzubringen.
Die Engagierten	Kennen das Innovationsprogramm, unterstützen es und beteiligen sich wenn gewünscht oder wenn es ihren Aufgaben und Fähigkeiten entspricht.
Die Zuschauer	Wissen von dem Programm, nehmen aber noch nicht daran teil. Sie sind zurückhaltender, bis sie den wahren Nutzen und die Ergebnisse des Programms sehen.
Die Ahnungslosen	Verstehen das Innovationsprogramm und ihre Rolle darin noch nicht. Vielleicht sind weitere Marketinginitiativen nötig, um ihnen die Bedeutung ihrer Beteiligung klar zu machen.
Die Skeptiker	Wissen von dem Programm, wollen sich aber nicht daran beteiligen, weil sie entweder nicht daran glauben oder durch eine Geschichte von Fehlschlägen desillusioniert sind.

## Zur Bedeutung der Innovationskultur



Sofern es keine Geschichte von Fehlschlägen gibt oder erhebliche Marketingaktionen mit dem neuen Programm verbunden sind, erwarten die meisten Innovationsprofis, dass sich ihre Firma nach einer dreimonatigen Anfangsphase in der folgenden Verteilung einpendelt:



Die meisten Unternehmen versuchen, eine Innovationskultur zu etablieren. Dies bedeutet im einfachsten Fall, dass es eine ausgewählte Gruppe von hochmotivierten Mitarbeitern gibt, die sich einbringt, während es der Mehrheit der Mitarbeiter genügt, teilzunehmen, wenn sich die Gelegenheit ergibt. Wichtig ist hierbei, dass alle Mitarbeiter den Wert der Beteiligung verstehen und ihre Ideen, Gedanken und Konzepte mitteilen.

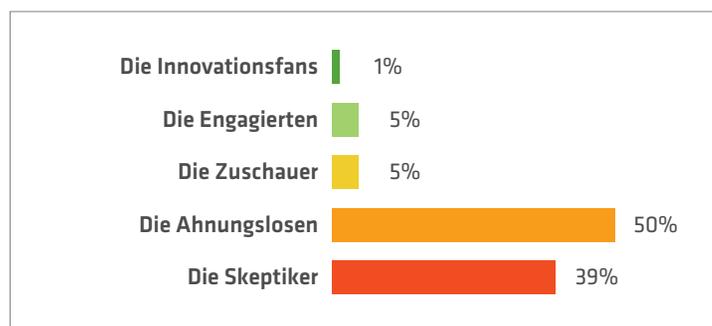
Viele halten es für die größte Herausforderung, Aufmerksamkeit zu erregen und Vertrauen aufzubauen, um so die Mitarbeiter von der roten, orangenen und gelben Kategorie in die grünen Kategorien zu bringen.

Wie aber lässt sich die Innovationskultur verändern, wenn man erst einmal festgestellt hat, wie sich die Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Kategorien verteilen?

## Die Situation bei Swisslog

Zunächst analysierten HYPE und Swisslog die Qualität der Beiträge sowie die Teilnahmestatistiken über die gesamte Laufzeit der Kampagne hinweg. Gemeinsam kam man zu dem Schluss, dass die meisten Mitarbeiter noch in der roten und orangen Kategorie zu finden waren.

Tatsächlich verteilten sich die Mitarbeiter wie folgt:



## Zusammenfassung der Ergebnisse

- Manche Mitarbeiter wechselten von den grünen Kategorien zu den roten „Skeptikern“, da sie nicht auf dem Laufenden darüber gehalten wurden, was mit ihren Ideen passierte.
- Obwohl alle Mitarbeiter Marketing- und Kampagneneinladungen erhalten hatten, gelang es den Sponsoren nicht, ihre Aufmerksamkeit zu wecken. So blieben viele Mitarbeiter in der Kategorie der „Ahnungslosen“.
- Manche wanderten von der grünen Kategorie der „Engagierten“ in die gelbe der „Zuschauer“, weil sei die Themen der vierten und fünften Kampagne zu schwierig fanden oder weil der Reiz des Neuen verfliegen war.

Mike Hatrick: „**Ich fand es sehr hilfreich, meine User Community in diesem Model dargestellt zu sehen. Es ist wichtig, Fakten zu sammeln und die zugrunde liegenden Ursachen zu verstehen, bevor man versucht, das Problem zu lösen. Als wir beispielsweise herausfanden, dass es eine große Menge von Skeptikern gibt, beeinflusste dies unsere Maßnahmen. Auch wurde mir jetzt erst bewusst, wie wichtig die kleine Gruppe der Innovationsfans war und dass ich sie unbedingt weiter motivieren musste.**“

## Zur Bedeutung der Innovationskultur

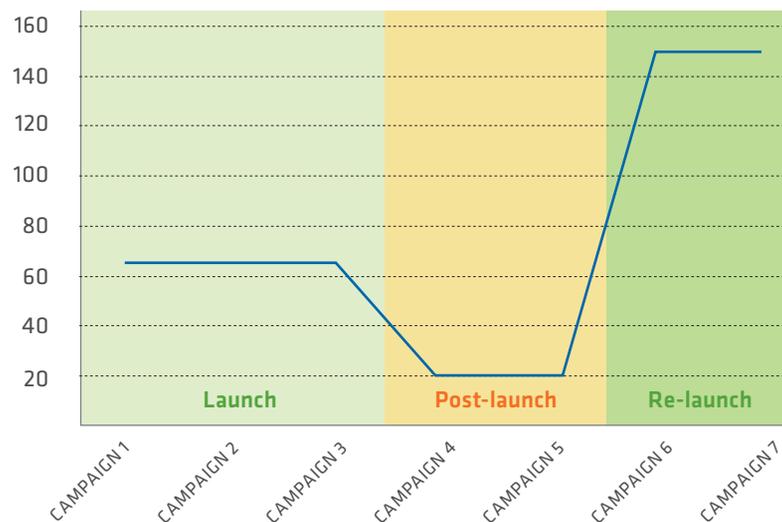
### Das Programm wird wieder auf Kurs gebracht

Swisslog und HYPE lenkten das Programm in eine neue Richtung, um die folgenden Herausforderungen anzugehen:

- Aufbau von Vertrauen in den Prozess
- Regelmäßige Kommunikation der Ergebnisse
- Einsatz von Kampagnensponsoren aus dem höheren Management

Eine neue Serie von Innovationskampagnen wurde vorbereitet. Für jede Kampagne wurden erfahrene Sponsoren gesucht, und zwar vorzugsweise außerhalb des Innovationsmanagements, um zu zeigen, dass eine große Bandbreite von Akteuren beteiligt ist. Im Einklang mit den übergeordneten Innovationszielen des Unternehmens wurden eher taktische Themen gewählt, so dass jeder die Relevanz der Initiativen, die für ihn interessant waren, erkennen konnte. Außerdem wurden Fortschritte und Vorgänge unternehmensweit kommuniziert. Auf diese Weise gelang Swisslog schließlich, das Vertrauen in das Programm zu stärken.

#### DURCHSCHNITTLICHE BETEILIGUNG PRO KAMPAGNE / PRO PHASE



Mike Hatrick: „Einen Sponsor aus dem Management für jede Kampagne mit an Bord zu holen, war mit Abstand die wichtigste Verbesserung, die wir vorgenommen haben. Das ist zwar im Vorfeld etwas aufwändiger und die Kampagnenlaufzeiten mussten meistens an den Kalender des Sponsors angepasst werden, aber die Vorteile waren unbestreitbar.“

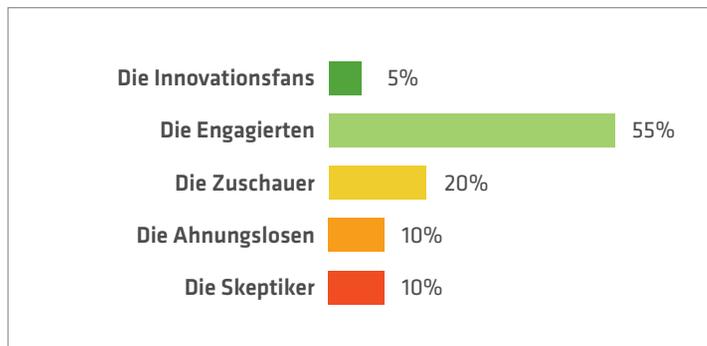
Beispielsweise konnte man sehen, wie sich Geschäftsbereiche beteiligten, die vorher nicht involviert waren, insbesondere die jeweiligen Bereiche der Sponsoren. Die Bewerterteams waren engagierter und gingen proaktiver vor und natürlich wurden Ideen auf diese Weise auch schneller umgesetzt. Offensichtlich nahmen die Teilnehmer das Programm jetzt als glaubwürdiger und für sie relevanter wahr.“

## Zentrale Ergebnisse

- Die Teilnahme stieg deutlich an. Vor dem neuen Ansatz generierten Kampagnen jeweils weniger als 20 Ideen, wohingegen die größten Kampagnen jetzt bis zu 180 Ideen einbrachten.
- Die Qualität der eingereichten Ideen nahm zu.
- Die Vielfalt der Ideen nahm zu. Inhalte kamen von verschiedenen Teilen des Unternehmens, zunehmend auch aus Abteilungen, die sich vorher noch nicht beteiligt hatten.

## Die nächsten Schritte für Swisslog

In Zusammenarbeit mit HYPE hat sich Swisslog die Schaffung einer Innovationskultur zum Ziel gemacht. Diese soll sicherstellen, dass jeder über den Innovationsprozess informiert ist und sich daran beteiligt, sodass sich das Unternehmen folgendermaßen entwickelt:



Swisslog konzentriert sich dabei auf folgende Punkte:

- Neue Impulse innerhalb der Mitarbeiterbasis setzen
- Umfassende Kommunikation, um Erfolge aufzuzeigen und Vertrauen in den Prozess aufzubauen
- Einen klaren Fahrplan zur Umsetzung aller Ideen und Konzepte präsentieren, um die Schritte zur Umsetzung durch den Sponsor transparent zu machen

Hatrick fasst zusammen: **„Unser Programm läuft nun seit einem Jahr und hat gute Ergebnisse geliefert. Wichtig ist, dass unsere User Community sehr engagiert ist und dass uns die Analysen zum Halbjahr dabei halfen, die richtigen Veränderungen durchzuführen. Der Erfolg des Programms hängt ganz und gar von den Teilnehmern ab, ohne die es keine Ideen und Kollaboration gäbe!**

**Unsere Aufgabe ist es, das Programm für alle Mitarbeiter lebendig und interessant zu gestalten. Mit monatlichen Newslettern überzeugen wir die „Skeptiker“ von unserem Ansatz und informieren die „Ahnungslosen“ über das Programm. Darüber hinaus nutzen wir die Smartphone App von HYPE, um den Zugang zum System zu erleichtern und um „Zuschauer“ in „Innovationsfans“ zu verwandeln.“**



## ***HYPE in Ihrem Unternehmen – Die ersten Schritte***

Kontaktieren Sie uns noch heute unter [info@hypeinnovation.com](mailto:info@hypeinnovation.com), um eine Live-Demo zu buchen und mehr über unsere preisgekrönte Software zu erfahren.

**HYPE – End-to-End-Innovationssoftware von der Idee bis zum Produkt**

### ***Über HYPE Innovation***

HYPE unterstützt als Experte für Ideen- und Innovationsmanagement seit über zehn Jahren Unternehmen weltweit mit softwarebasierten Lösungen. Mit seiner leistungsstarken Plattform bietet HYPE eine End-to-End Lösung für das gesamte Spektrum des Ideen und Innovationsmanagements. Von der Ideengenerierung und -bewertung bis hin zur intelligenten Ideenauswahl ermöglicht HYPE die Integration von Innovationsmanagement, Ideenmanagement, Kontinuierlicher Verbesserung und Front-End Portfoliomanagement. Unternehmen entscheiden sich für HYPE aufgrund der flexibel anpassbaren Software, der professionellen Beratungsteams und der langjährigen Erfahrung in der Bereitstellung von Unternehmenslösungen. Auf die Software „Made in Germany“ setzen bereits Innovationsführer wie GE, Procter & Gamble, Bombardier, DHL, Deutsche Telekom, BASF, Airbus, General Mills, Roche und viele weitere. HYPE ist mit Hauptsitz in Bonn und weiteren internationalen Niederlassungen weltweit vertreten.

Besuchen Sie unsere Website [www.hype.de](http://www.hype.de) und erfahren Sie, wie Sie mit HYPE Ihre wichtigsten Ressourcen – Mitarbeiter, Kunden, Partner und Zulieferer – zu einer dynamischen und aktiven Innovation-Community verbinden.



---

#### ***Hauptsitz***

**HYPE Softwaretechnik GmbH**  
Trierer Straße 70-72  
53115 Bonn  
Deutschland

Tel.: +49 228 - 2276 0  
[www.hype.de](http://www.hype.de)

#### ***Niederlassung USA***

**HYPE Innovation, Inc.**  
1 Broadway, 14th floor  
Cambridge, MA 02142  
USA

Phone 1-855-GET-HYPE  
[www.hypeinnovation.com](http://www.hypeinnovation.com)

---