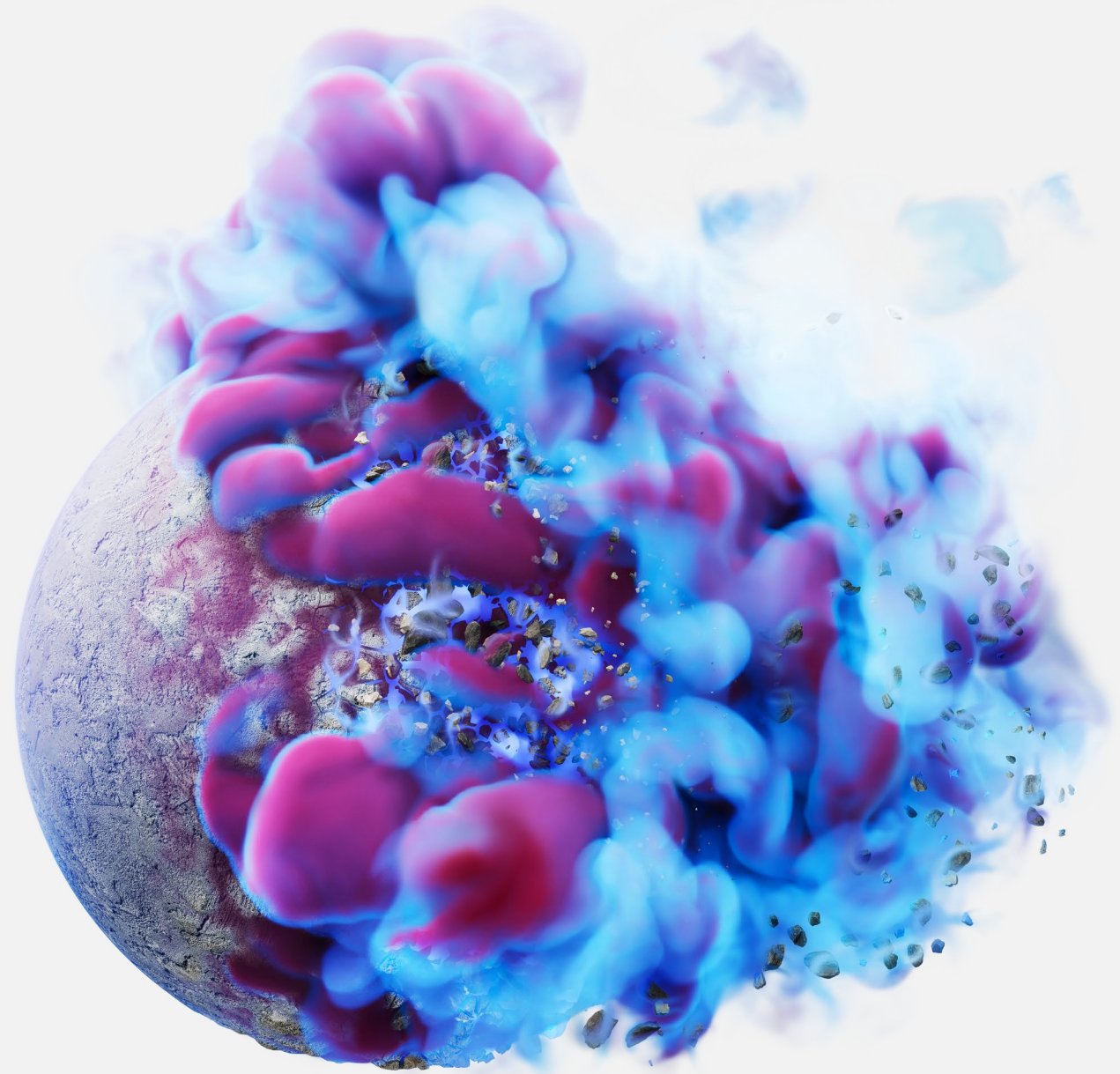


Juli 2024

Deutsche Unternehmen im Innovationscheck

Status Quo und Plädoyer für mehr Unternehmertum
in der Innovationsrolle



Inhalt

01 **EXECUTIVE SUMMARY**

Seite 3

02 **ÜBER DIE STUDIE UND METHODIK**

Seite 5

03 **INNOVATIONSTHEMEN UND -FOKUS**

Seite 7

04 **INNOVATIONS- PROZESS UND SETUP**

Seite 12

05 **INNOVATIONSHINDERNISSE UND ERFOLGSMESSUNG**

Seite 17

06 **FÜNF ERFOLGSFAKTOREN FÜR INNOVATION**

Seite 21

07 **IHRE KONTAKTE**

Seite 30

08 **TEILNEHMER- STRUKTUR**

Seite 31

Executive Summary



Die Grundvoraussetzungen für Innovation* sind mittlerweile etabliert.

Deutsche Unternehmen haben die strategische Relevanz von Innovation für langfristigen Erfolg erkannt und die erforderlichen Organisationsstrukturen und Prozesse geschaffen, um Innovationsaktivitäten erfolgreich umzusetzen. Viele Unternehmen besitzen sogar dedizierte Teams, die Innovation im Unternehmen vorantreiben.



Einige Hürden im Innovationsprozess müssen noch aus dem Weg geräumt werden.

Trotz der geschaffenen Grundvoraussetzungen stoßen Innovationsverantwortliche immer noch auf Hindernisse, die ihrer Arbeit im Weg stehen. Dazu zählen vor allem unzureichende finanzielle und personelle Ressourcen.

Erhalten Innovationsverantwortliche Budget für Projekte, stehen sie oftmals unter Druck, die getätigten Investitionen zu rechtfertigen. Dabei fällt es vielen schwer, ihren Impact und die finanziellen Effekte zu messen und zu kommunizieren. Nur 27 Prozent der Befragten nutzen finanzielle KPIs zur Erfolgsmessung von Innovation.



Eine stärker unternehmerische Betrachtung von Innovation ist erforderlich.

Der Hype um Innovation hat über die Jahre nachgelassen – zu oft sind entsprechende Projekte der Unternehmen im Sande verlaufen. Da Investitionen in Innovationen heutzutage sehr viel kritischer betrachtet werden, muss das Thema stärker unternehmerisch gedacht und betrieben werden. Dafür sind eine Professionalisierung des Innovationsprozesses sowie eine monetäre Bewertung von entwickelten Innovationen und des Portfolios erforderlich. Anstatt einer Intrapreneurship-Perspektive sollten Unternehmen vielmehr eine Entrepreneur-Perspektive oder die Brille eines Wagniskapitalgebers einnehmen.

„Die Innovations- und Investitionstätigkeit sollte gesteigert werden, um die Wirtschaft zu modernisieren und das Produktivitätswachstum zu steigern.“

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR)¹

Der Sachverständigenrat (die sogenannten Wirtschaftsweisen) analysiert die wirtschaftliche Lage und absehbare Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, zeigt Fehlentwicklungen auf und gibt Empfehlungen für wirtschaftspolitische Maßnahmen ab. Damit beeinflusst der Sachverständigenrat merklich die politische Entscheidungsfindung in Deutschland.



¹⁾ Sachverständigenrat: Jahresgutachten 2023/24, Wachstumsschwäche überwinden – in die Zukunft investieren; <https://www.sach-verstaendigenrat-wirtschaft.de/fruehjahrgutachten-2024.html?returnUrl=%2Findex.html&cHash=b112beed71f5312cb584097f9468c4ae>, abgerufen am 05.06.2024.

Über die Studie

Hintergrund

Innovationen spielen eine zentrale Rolle für Unternehmen, um neues Wachstum zu generieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Dies kann durch den innovativen Einsatz neuer Technologien, die kontinuierliche Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen oder durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder erfolgen.

Der Innovationskraft deutscher Unternehmen kommt zudem eine entscheidende Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Deutschland zu. So betont der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, dass Innovationen und Investitionen in neue Querschnittstechnologien wie künstliche Intelligenz (KI) das Produktionspotenzial der deutschen Volkswirtschaft nachhaltig stärken können.²

Doch so essenziell Innovationen für Unternehmen und das zukünftige Wirtschaftswachstum Deutschlands auch sind, sie sind bei Weitem kein Selbstläufer.

Ziel der Studie

Die vorliegende Studie analysiert die entscheidenden Schlüsselfaktoren, die Unternehmen berücksichtigen sollten, um Innovationsinitiativen erfolgreich umzusetzen. Dabei wird Innovation nicht nur aus einer Intrapreneurship-Perspektive betrachtet, sondern aus einer Entrepreneurship-Perspektive. Das unterscheidet sie von vielen anderen Innovationsstudien.

Sie gewährt zudem Einblicke in die Organisation von Innovationsbereichen deutscher Unternehmen, identifiziert die derzeit vorrangigen Themen auf der Innovationsagenda und diskutiert die Herausforderungen, die überwunden werden müssen, um ein effektives Innovationsumfeld zu etablieren.

Unsere Definition von Innovation

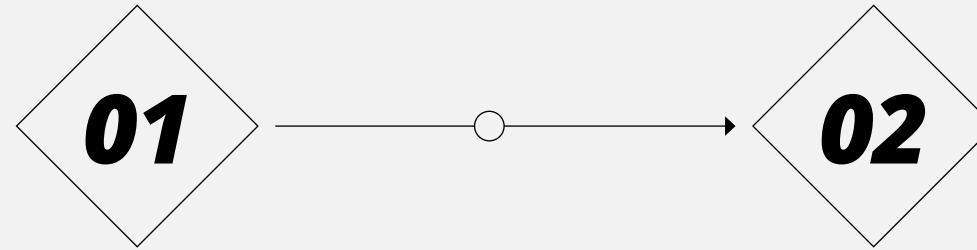
„Innovation“ wird in dieser Studie als Ausbau der geschäftlichen Aktivitäten definiert, den ein Unternehmen systematisch mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen, Kundenerfahrungen betreibt. Innovationen können entweder neu für die Welt oder für die spezifische Branche sein. Dies kann eine Verbesserung des aktuellen Angebots oder der Einsatz neuer Technologien sein, um die Bedürfnisse bestehender oder neuer Kunden zu erfüllen. Entscheidend ist, dass diese Innovationen wirtschaftlich tragfähig sind und langfristig eine Rendite erzielen können.

Innerhalb der Studie nutzen wir „Innovation“ als Überbegriff für Venture Building, Venture Clienting, Innovationsmanagement etc.

²)Ebd.

Methodik

Für eine gesamtheitliche Betrachtung von Innovation in deutschen Unternehmen kamen sowohl ein Online-Survey als auch Experteninterviews zum Einsatz.



ONLINE-SURVEY

Im Rahmen eines Online-Survey wurden 83 Innovationsexperten in einer leitenden Funktion befragt. Die Umfrage wurde vom 13. bis 25. Oktober 2023 im Auftrag von Deloitte durchgeführt.

Zu den Innovationsexperten zählen Innovationsleiter, die für das Management oder die Umsetzung von Innovationen, Venture Building und Venture Clienting in ihrer Organisation verantwortlich sind. Sie repräsentieren deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit einem globalen Jahresumsatz von mindestens einer Million Euro.

EXPERTENINTERVIEWS

Für eine Vertiefung der gewonnenen Einsichten wurden zusätzlich qualitative Experteninterviews und Hintergrundgespräche zwischen November 2023 und Mai 2024 geführt. Sie komplettieren die quantitativen Survey-Ergebnisse. Die Interviewpartner stammen aus folgenden Branchen: Automobil- und Industrielieferer, Dienstleistungen, Energie, Handel, Konsumgüter, Logistik, Luft- und Raumfahrt, Pharma, Software, sowie dem öffentlichen Sektor und dem verarbeitenden Gewerbe. Wir möchten uns bei allen Teilnehmenden herzlich bedanken.

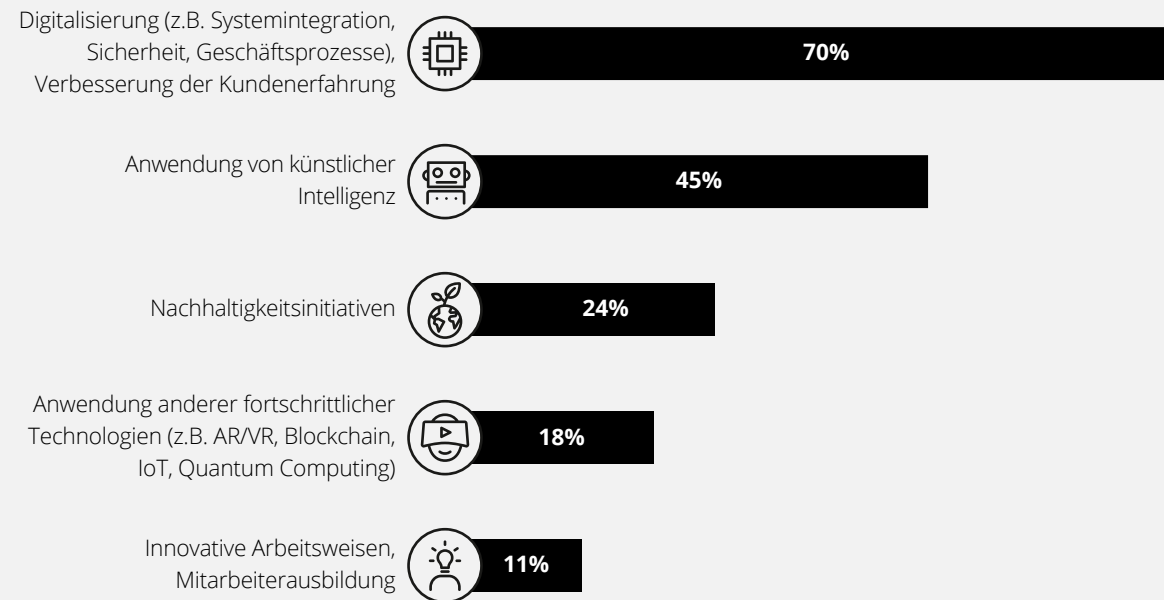
Innovationsthemen und -fokus

Top-Innovationsthemen

Digitalisierung, die Anwendung von künstlicher Intelligenz und Nachhaltigkeitsinitiativen stehen aktuell ganz oben auf der Innovationsagenda.

- Die überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen konzentriert sich auf Kerngeschäftsprozesse und die Verbesserung bzw. Digitalisierung der Customer Journey (70%).
- Künstliche Intelligenz ist derzeit ein zentrales Innovationsthema. Fast die Hälfte aller entsprechenden Initiativen (45%) beschäftigt sich mit der Anwendung von KI zur Optimierung von Geschäftsprozessen. Andere Technologien, wie Augmented und Virtual Reality, Blockchain oder Quantum Computing sind aktuell seltener der Fokus von Innovation (18%).
- Da dem Thema Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen eine strategische Bedeutung zugemessen wird, ist es wenig verwunderlich, dass es für jeden vierten Innovationsbeauftragten zu den Top-Innovationsthemen zählt.

Abb. 1 – Frage: Was sind die Top-Innovationsthemen, an denen Sie zurzeit arbeiten?



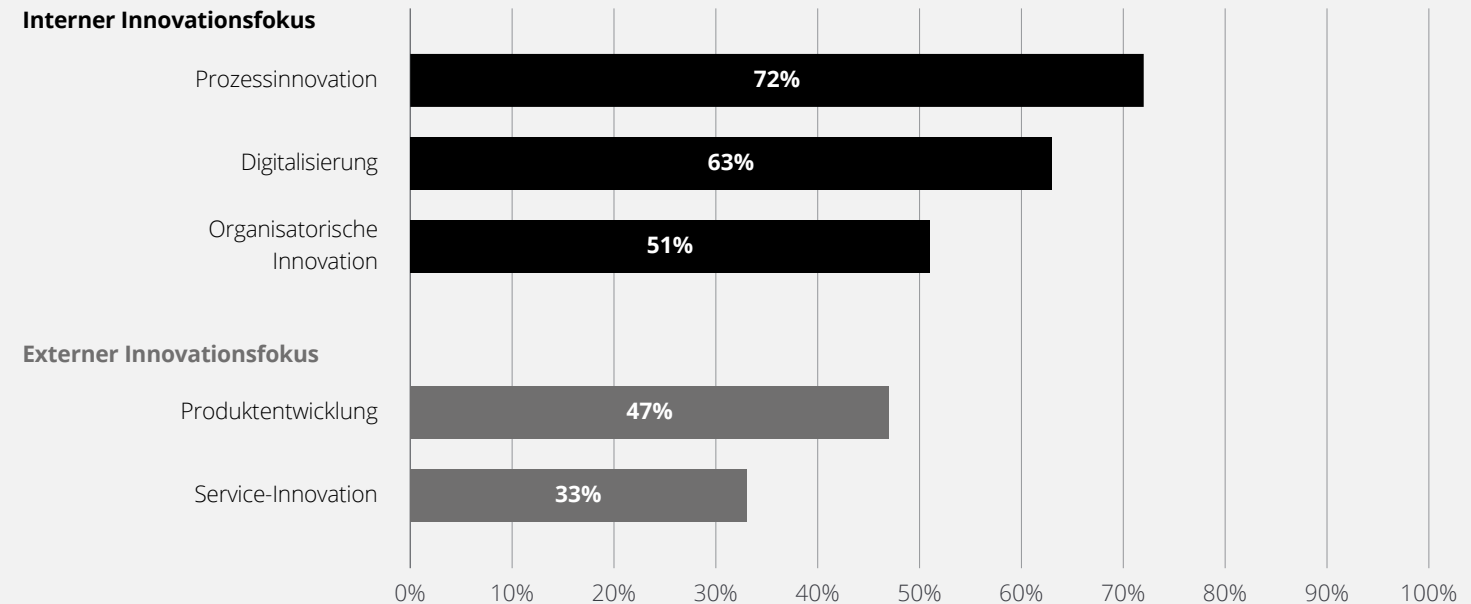
Hinweis: Offene Frage, Mehrfachnennungen möglich; Antworten wurden thematisch zusammengefasst.

Interner vs. externer Innovationsfokus

Bei den befragten Unternehmen konzentriert sich Innovation vornehmlich auf interne Prozesse und die Digitalisierung ihrer Organisationen, während nur eine Minderheit durch nach außen gerichtete Initiativen innoviert – wie Produktentwicklung bzw. Service-Innovation.

- Der Großteil der Befragten sieht Innovation als etwas an, das mit internen Prozessen und Strukturen zu tun hat, z.B. Prozessinnovation (72%), Digitalisierung (63%) und organisatorische Innovation (51%).
- Weniger als die Hälfte der Befragten beschreibt Innovation in ihrer Organisation als etwas Externes oder Kundenbezogenes, z.B. Produktentwicklung (47%) und Service-Innovation (33%).
- Dass Innovation ein vielschichtiges Thema ist und verschiedenste Bereiche betrifft, wurde durch die häufige Nutzung der Mehrfachantworten deutlich.

Abb. 2 – Frage: Was bedeutet Innovation am ehesten in Ihrem organisatorischen Kontext?



Hinweis: Mehrfachnennungen möglich.

Anwendung von KI in der Innovation

Als eines der Top-Innovationsthemen wird mit künstlicher Intelligenz zurzeit viel experimentiert. Die meisten KI-Innovationen haben dabei aktuell interne Effizienzsteigerungen und die Unterstützung des Kerngeschäfts als Ziel.

- Künstliche Intelligenz (KI) findet sich in den Innovationsstrategien zahlreicher Unternehmen wieder.
- 36 Prozent der Befragten nutzen KI primär zur Steigerung interner Effizienz, während 23 Prozent sie für Kerngeschäftsaufgaben einsetzen. Dies spiegelt das wachsende Vertrauen in die Fähigkeit der KI wider, entscheidende Geschäftsprozesse – unter menschlicher Aufsicht – zu optimieren und zu unterstützen.
- Allerdings bleibt die Nutzung der KI in vielen Fällen vorsichtig und experimentell: 18 Prozent der Befragten verwenden KI lediglich zu internen Testzwecken. Nur 2 Prozent setzen künstliche Intelligenz ohne menschliche Überwachung in kritischen Geschäftsbereichen ein, was darauf hindeutet, dass ein vollständiges Vertrauen in autonome Systeme noch aussteht.

Abb. 3 – Frage: Welche der folgenden Aussagen hinsichtlich der Anwendung von KI innerhalb Ihrer Innovationsprozesse/-projekte trifft am ehesten auf Ihre Organisation zu?



Insights aus den Experteninterviews

FESTLEGUNG DER TOP-INNOVATIONSTHEMEN

Die Ergebnisse des Online-Survey zeigen, dass deutsche Innovationsbeauftragte die für ihr Unternehmen relevanten Innovationsthemen klar zu definieren scheinen. Diese Selbsteinschätzung wurde auch in den geführten Experteninterviews bestätigt.

Es fällt jedoch auf, dass die identifizierten Themen oft sehr breit gefasste Oberthemen darstellen, was eine Herausforderung für die zielgerichtete Innovationsarbeit darstellt.

Für die Entwicklung wirklich relevanter Innovationen und die Ausrichtung und Steuerung des Innovationsportfolios ist eine detaillierte und differenzierte Betrachtung dieser Oberthemen erforderlich, um sich am Markt differenziert behaupten zu können.

Es sollte ein Prozess etabliert werden, der diese allgemeinen Themen in spezifischere und handhabbare Unterthemen herunterbricht. In unseren Interviews und den offenen Antworten des Online-Survey zeigte sich, dass nicht alle befragten Experten in der Lage waren, ihre Innovationsthemen auf diese Weise zu spezifizieren und als Nordstern für ihre Portfolioweiterentwicklung einzusetzen.

Zudem ergaben die Interviews, dass die Festlegung der Innovationsthemen nicht immer strategisch aus den übergreifenden Unternehmenszielen abgeleitet wird.

Vielmehr scheinen viele Themen eher opportunistisch auf die Innovationsagenda gesetzt zu werden, was die Effektivität der Innovationsbemühungen

potenziell mindern könnte. Eine stärkere Verknüpfung der Innovationsziele mit den langfristigen Unternehmenszielen wäre daher empfehlenswert, um die Relevanz und den Impact der Innovationsaktivitäten zu maximieren, indem das entsprechende Portfolio kontinuierlich in den definierten Themenfeldern weiterentwickelt wird und auch aus der Evaluation der Innovations- und Portfolioperformance wieder Input in die Strategie einfließt.



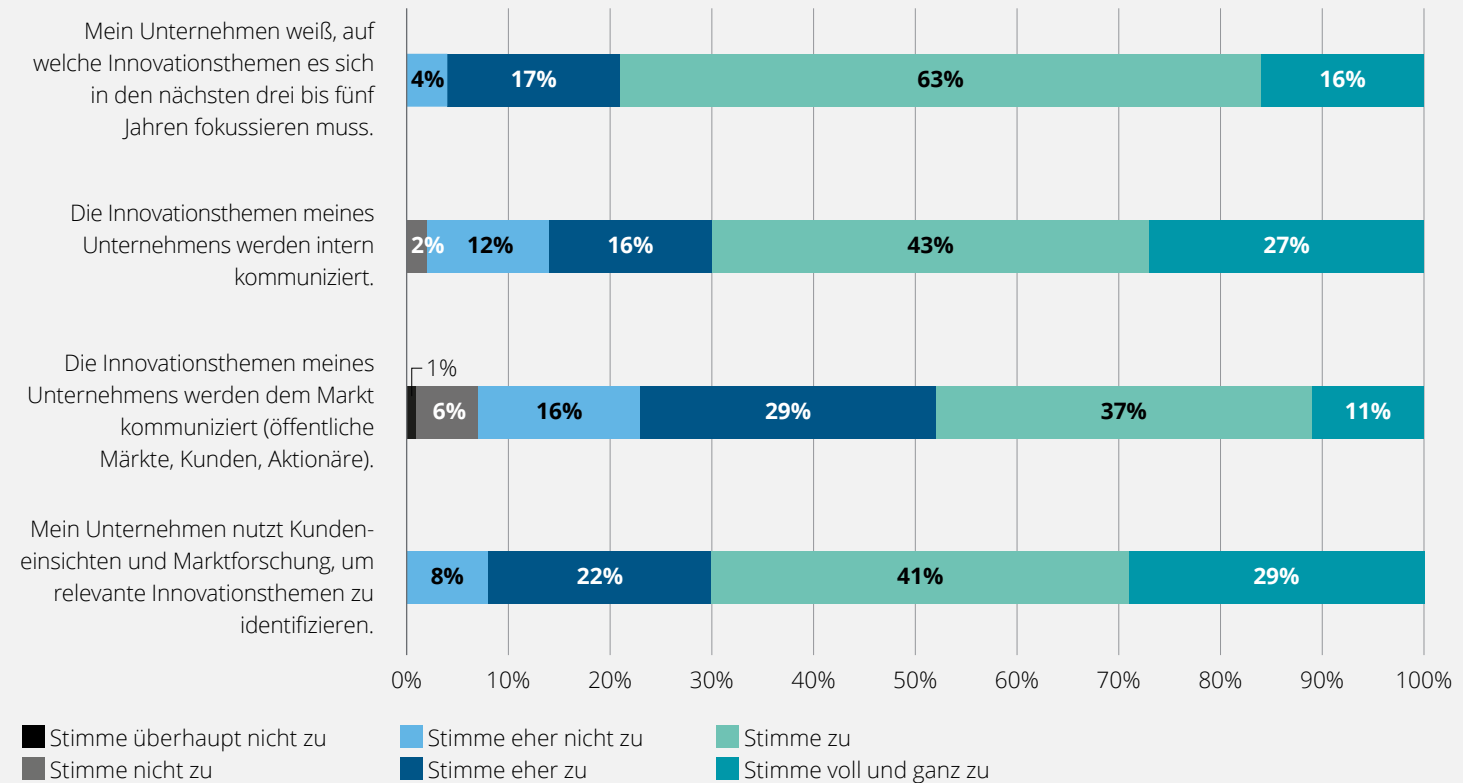
Innovationsprozess und Setup

Verständnis und Kommunikation von Innovationsthemen

Noch nicht alle Unternehmen kommunizieren ihre Innovationsthemen intern, um ein breites Verständnis für sie zu schaffen.

- Fast alle Innovationsbeauftragten (96%) sind der Auffassung, dass das Unternehmen, in dem sie tätig sind, über die notwendigen Innovationsthemen der nächsten drei bis fünf Jahre Bescheid weiß.
- Allerdings werden diese Innovationsthemen in jedem siebten Unternehmen nicht intern kommuniziert. Dies lässt vermuten, dass das unternehmensweite Verständnis der Innovationsthemen geringer sein könnte, als die befragten Innovationsverantwortlichen glauben.
- Über zwei Drittel der Unternehmen kommunizieren ihre Innovationsthemen über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus, um sich damit am Markt zu positionieren.

Abb. 4 – Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

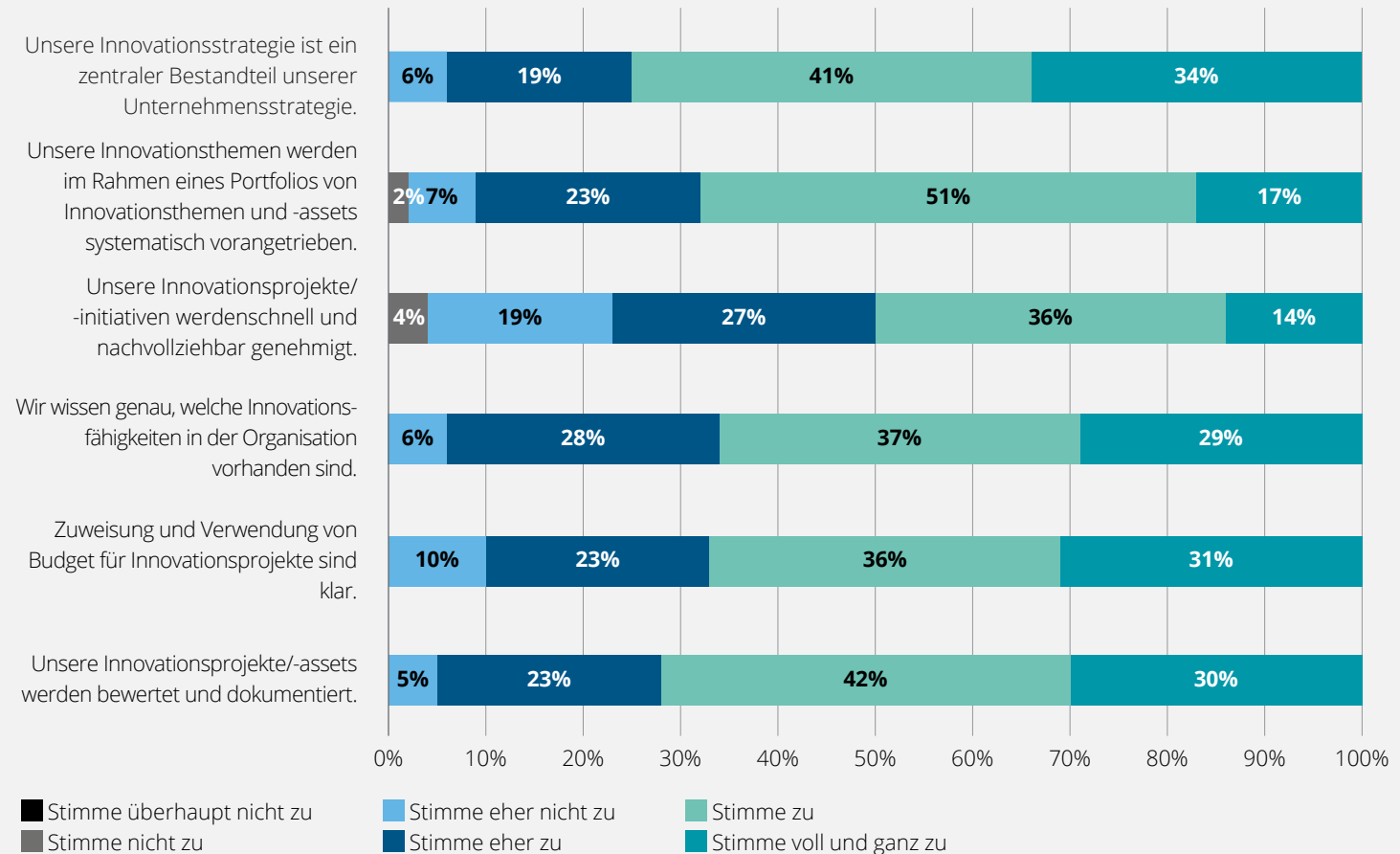


Strategie und Innovationsförderung

In deutschen Unternehmen bildet die Innovationsstrategie einen zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie und wird systematisch vorangetrieben.

- Nach Einschätzung der Innovationsbeauftragten ist die Innovationsstrategie fest in der Unternehmensstrategie verankert (94%).
- Innovationsthemen werden innerhalb eines Portfolios gesammelt und systematisch vorangetrieben (91%). Dabei ist jederzeit klar, welche Innovationsfähigkeiten in der Organisation vorhanden sind (94%). Auch Bewertung und Dokumentation von Innovationsprojekten- und Assets funktionieren laut der Befragten (95%).
- Einige Innovationsverantwortliche (23%) kritisieren jedoch die Geschwindigkeit, in der Innovationsinitiativen genehmigt werden, sowie fehlende Nachvollziehbarkeit. Weitere 10 Prozent beklagen mangelnde Transparenz über die Verteilung von Innovationsbudgets.

Abb. 5 – Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

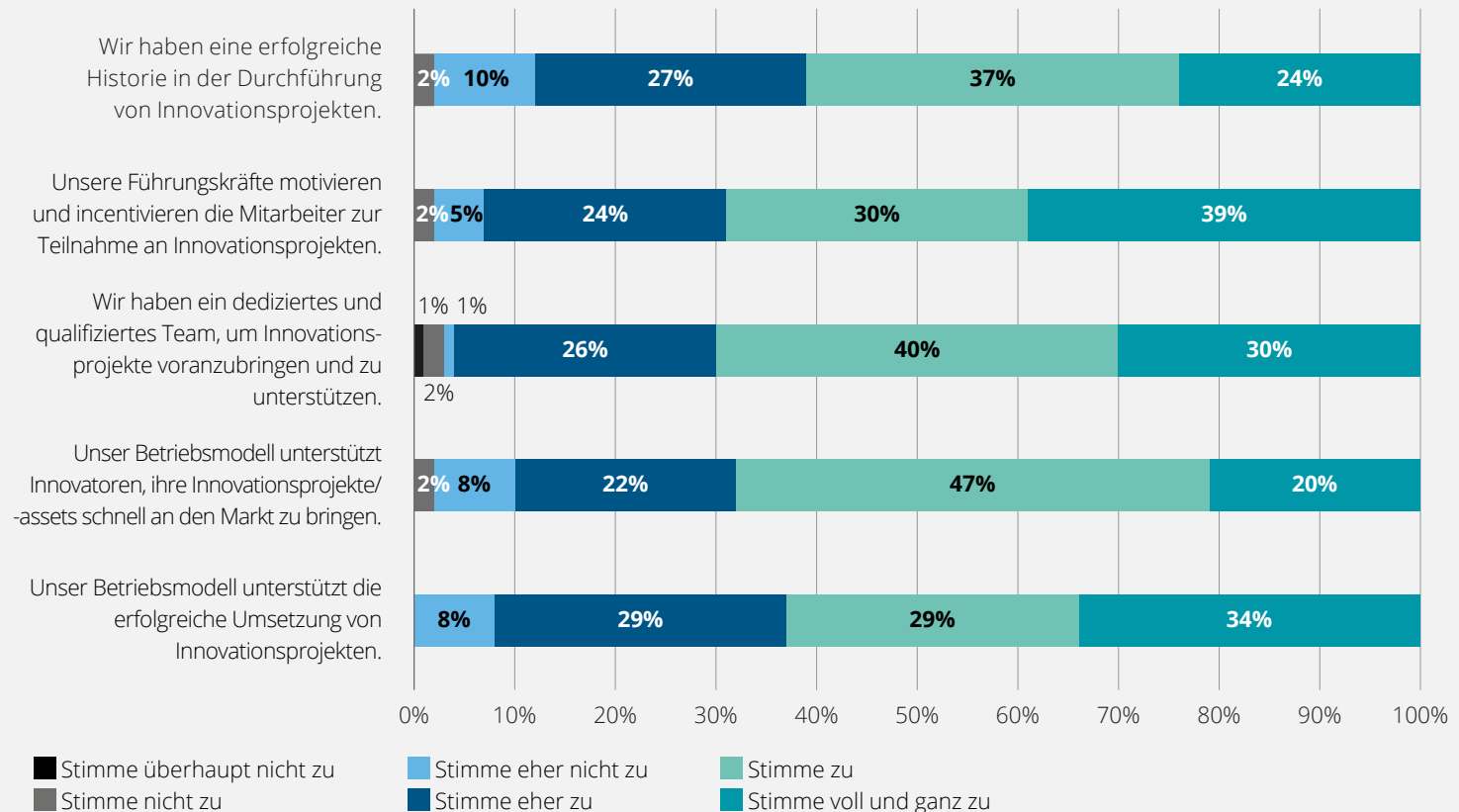


Betriebsmodell und Unterstützung

Der Großteil der deutschen Unternehmen, die einen Innovationsverantwortlichen beschäftigen, verfügt über die notwendigen betrieblichen und organisatorischen Strukturen, um erfolgreiche Innovationsprojekte umzusetzen.

- Die Antworten der Innovationsbeauftragten zeigen, dass in den meisten Fällen effektive Organisationsstrukturen zur Förderung von Innovationen geschaffen wurden. 96 Prozent der Befragten verfügen über dedizierte und qualifizierte Innovationsteams. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter von Führungskräften motiviert und incentiviert, an Innovationsprojekten teilzunehmen (93%).
- Entsprechende Betriebsmodelle ermöglichen nach Angaben der Innovationsverantwortlichen die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsprojekten (92%) und eine schnelle Markteinführung (89%). Somit können acht von neun Innovationsleitern auf eine Historie an erfolgreich durchgeführten Innovationsprojekten zurückblicken.

Abb. 6 – Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Insights aus den Experteninterviews

INNOVATION LEADERSHIP NEEDS FOLLOWING!

Für den Erfolg von Innovationsvorhaben ist die Unterstützung der Führungsebene unerlässlich. Das C-Level spielt eine zentrale Rolle dabei, eine Kultur der Innovation zu fördern, in der kreative Ideen und Risikobereitschaft geschätzt und gefördert werden. Es stellt sicher, dass Innovationsprojekte die notwendigen Ressourcen erhalten und dass ihre Bedeutung innerhalb der gesamten Organisation kommuniziert wird.

Darüber hinaus kann die Führungsebene durch klare strategische Richtungen die Weichen für erfolgreiche Innovationen stellen und sicherstellen, dass diese im Einklang mit den langfristigen Unternehmenszielen stehen. Sie sorgt auch

dafür, dass Hindernisse, die sich dem Innovationsprozess in den Weg stellen, effektiv beseitigt werden.

Nicht jeder Innovationsverantwortliche, mit dem wir sprachen, berichtete von diesem umfassenden Rückhalt. Viele wünschen sich, dass die strategische Relevanz von Innovation als Schlüssel zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit noch mehr ins Bewusstsein ihrer Top-Führungskräfte rückt und entsprechend unterstützt wird.

Wichtige Teile dieser Förderung sind auch die Motivation und Anreizsetzung für Mitarbeiter, sich an Innovationsprojekten zu beteiligen. Einige

Innovationsverantwortliche berichteten von fortschrittlichen Incentivierungsprogrammen, bei denen Mitarbeiter für ihre Innovationsideen Funding erhalten und später sogar die Möglichkeit zur Ausgründung eines eigenen Unternehmens besteht.

Dies fördert nicht nur die Einreichung von Ideen, sondern auch deren Entwicklung bis zur Marktreife.





Innovationshindernisse und Erfolgsmessung

Innovationshindernisse

Fast die Hälfte der Befragten klagt über unzureichende Ressourcen, infrastrukturelle Herausforderungen zählen jedoch nur selten zu den größten Hindernissen für Innovation.

- Trotz vieler erfolgreicher Umsetzungen sind Innovationsinitiativen für die Verantwortlichen kein Selbstläufer. Die Befragten nennen vor allem unzureichende Ressourcen als Haupthinderungsgrund – sei es für die Finanzierung einzelner Projekte oder für ausreichend Personal.
- Zudem beklagt rund ein Drittel der Befragten eine unzureichende, zukunftsgerichtete Unternehmenskultur und fehlende Risikobereitschaft.
- Bedenken rund um Sicherheit und rechtliche Rahmenbedingungen stellen in einem von fünf Fällen ein Hindernis für Innovationen dar.

Abb. 7 – Frage: Was ist das größte Hindernis für Innovation in Ihrer Organisation?



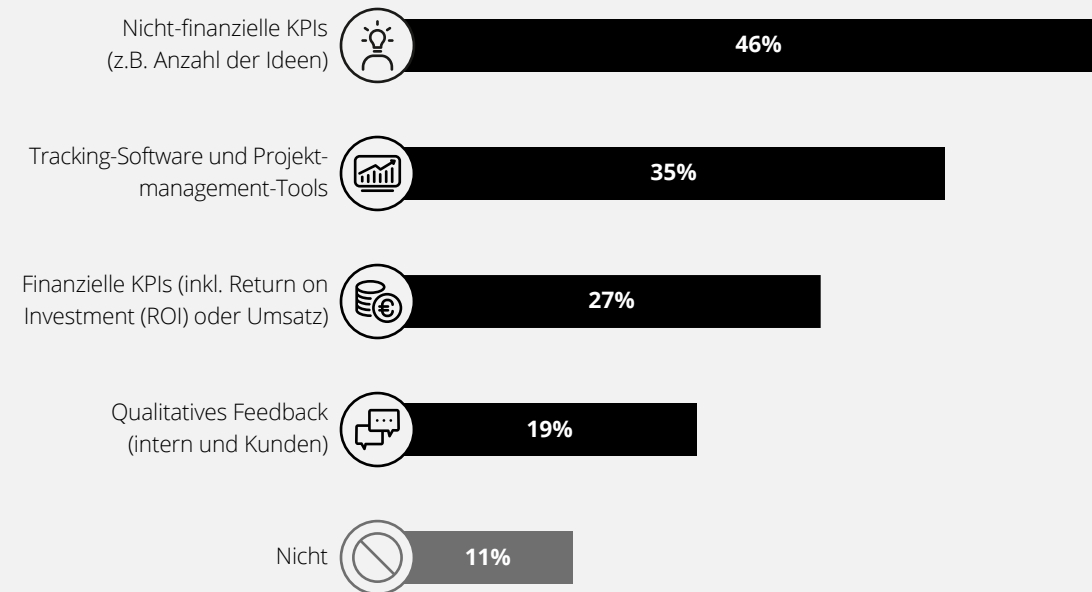
Hinweis: Mehrfachnennung möglich; Antwortmöglichkeit „Keine Innovationshindernisse“: 2%.

Erfolgsmessung von Innovationen

Um den Wert von Innovationsprojekten für Unternehmen aufzeigen zu können, muss ihr Erfolg gemessen werden. Bislang passiert dies jedoch hauptsächlich über nicht-finanzielle Kennzahlen.

- Nur 27 Prozent der Innovationsleiter geben an, definierte, finanzielle Kennzahlen zu nutzen, um den Fortschritt und Erfolg von Innovationsthemen oder -projekten zu messen und zu bewerten.*
- Der Großteil der befragten Unternehmen verlässt sich auf nicht-finanzielle Kennzahlen, wie etwa die Anzahl an Innovationsideen. Zusätzlich holen 19 Prozent der Innovationsbeauftragten qualitatives Feedback von Mitarbeitern und Kunden ein.
- Rund ein Drittel nutzt für die Erfassung des Innovationsfortschritts und -erfolgs spezielle Tracking-Software oder Projektmanagement-Tools.
- In jedem zehnten Unternehmen wird der Erfolg von Innovationsprojekten bisher überhaupt nicht gemessen.

Abb. 8 – Frage: Wie messen Sie den Fortschritt und Erfolg Ihrer Innovationsthemen und -projekte?



*Anmerkung der Autoren: Wir hätten erwartet, dass mehr Unternehmen finanzielle KPIs verwenden, da die Teilnehmenden Innovationsleiter größerer Unternehmen mit höheren Innovationsbudgets sind.

Insights aus den Experteninterviews

DURCH MANGELNDE TRANSPARENZ UND ERFOLGSMESSUNG WERDEN RESSOURCEN NICHT AN DIE RICHTIGE STELLE GEBRACHT!

Bei der Bewertung des Fortschritts und Erfolgs von Innovationsprojekten ergibt sich aus den Interviews ein geteiltes Bild.

Einige Unternehmen verfolgen bereits strukturierte Ansätze und definieren klare, finanzielle Kennzahlen zur Bewertung ihrer Innovationsprojekte.

Sie berechnen den Return on Investment (ROI) anhand der Relation zwischen den Investitionen in Innovation und den daraus resultierenden Gewinnen. Diese Methode ermöglicht eine präzise und quantifizierbare Erfolgsbewertung.

Im Gegensatz dazu zeigt sich bei einigen der interviewten Experten noch erheblicher Handlungsbedarf.

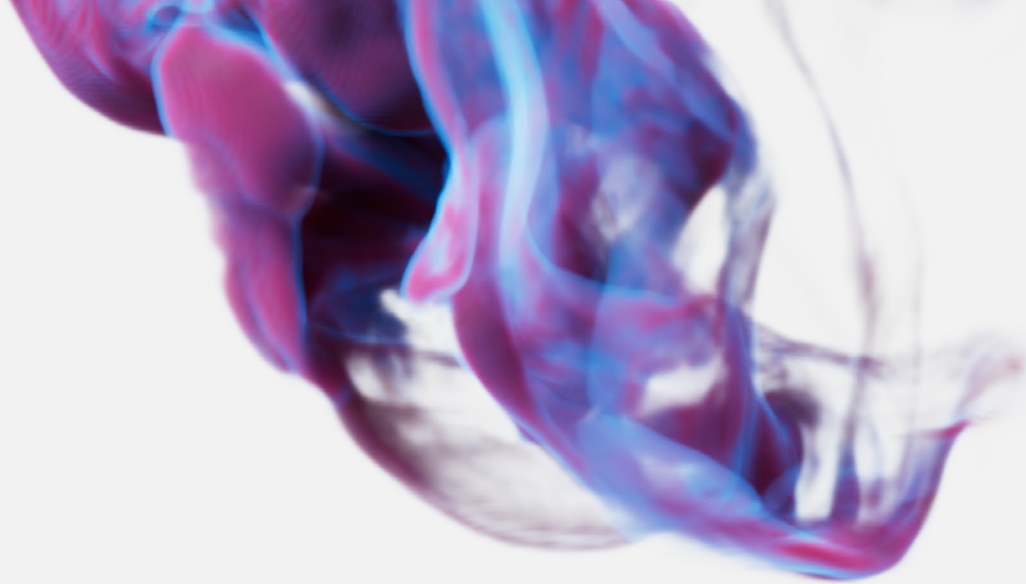
Oftmals stützen sich diese Unternehmen auf qualitative Kennzahlen wie die Anzahl der eingereichten Ideen oder auf anekdotisches, internes Feedback. Solche Maßstäbe können zwar nützliche Einblicke bieten, bergen jedoch das Risiko, dass der tatsächliche wirtschaftliche Impact der Innovationen nicht vollständig erfasst wird.

Eine effektive Erfolgsmessung sollte daher eine Balance zwischen qualitativen und quantitativen

Methoden finden und klar an den übergeordneten Unternehmenszielen ausgerichtet sein.

Hierzu ist es notwendig, Bewertungsmethoden zu standardisieren und regelmäßige Analysen durchzuführen, um sicherzustellen, dass Innovationsprojekte nicht nur kreative Ideen generieren, sondern auch echten finanziellen Mehrwert für das Unternehmen schaffen.

Wie das gelingen kann, führen wir in den folgenden Erfolgsfaktoren detaillierter aus.





Fünf Erfolgsfaktoren für Innovation

Fünf Erfolgsfaktoren für Innovation

In deutschen Unternehmen werden Innovationen in speziellen Innovationsabteilungen wie Venture Building Units, Venture Clienting Units, Labs, Inkubatoren oder Acceleratoren entwickelt.

Obwohl sie unterschiedliche organisatorische und kulturelle Herausforderungen haben, weisen erfolgreiche Innovationsvehikel die gleichen wesentlichen Merkmale auf. Diese haben wir auf den nächsten Seiten zusammengefasst, damit andere Unternehmen davon lernen und Innovationen erfolgreich umsetzen können.



01

Ganzheitliche Betrachtung von Innovation

02

Innovationsstrategie und -themen

03

Governance, Budget und Ressourcen

04

Erfolgsmessung und Portfoliosteuerung

05

Kommunikation und Kultur

01 Ganzheitliche Sicht auf Innovation

Innovation muss tief im Unternehmen und in der Strategie verankert sein

Innovation ist die Option jedes Unternehmens, sich an die veränderte Gegenwart anzupassen und für die Zukunft aufzustellen, indem es neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entwickelt und damit Umsatz- und Gewinntreiber in den Markt bringt.

Das setzt voraus, dass Innovation tief im Unternehmen und in der Strategie verankert ist. Sie muss wie eine Investition bzw. wie ein Venture mit ROI-Erwartung behandelt werden, Fortschritte und Impact von Innovation sollten in einem „closed loop“ gemessen und Erkenntnisse wieder in die Strategie eingebracht werden.

Idealerweise startet man mit einer Innovationsstrategie inkl. Innovationsabsicht bzw. -agenda mit Mandat der Unternehmensführung, integriert mehrere Innovationen in ein ausgewogenes, zukunftswirksames Innovationsportfolio sowie

kommuniziert, misst und finanziert Entwicklung und Skalierung von Innovationen auf transparente Weise.

Das funktioniert nur in einem innovationsfreundlichen Umfeld mit etablierten Strukturen, angemessenem Investment, Ressourcen, Infrastruktur und den richtigen Anreizen für Mitarbeiter. Da Innovationen das Fundament für langfristigen Unternehmenserfolg bilden können, sollten sie auch in konjunkturell schlechteren Zeiten fortgeführt und durch die Unternehmensführung unterstützt werden.

Zusammenfassend benötigt erfolgreiche Innovation in Unternehmen einen konstanten Prozesskreislauf aus einem guten Plan, passender Investition, professioneller Durchführung und transparenter Messung. Grundlage dafür ist eine Unternehmenskultur, die Unternehmenserfolg und Zusammenarbeit priorisiert und auch mal einen Fehlversuch verzeiht.

„Es ist wichtig, dass wir nachhaltige/resiliente Innovationsstrukturen in unseren Unternehmen schaffen, die auch wirtschaftliche Krisen überleben und unseren Kreativitätsmuskel auch in Krisenzeiten stark halten.“

Tim Miksche, Senior Director, Audi Denkwerkstatt

„Warum schaffen wir es als europäische Unternehmen eigentlich nicht, Innovation als Fundament statt als Cost Center zu betrachten? Wir brauchen einen Mentalitätswandel von Innovation als ‚on top‘ hin zu Innovation im Kern.“

Zitat aus einem der Experteninterviews

02 Innovationsstrategie und -themen

Um langfristig erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Themen definieren in denen sie fokussiert innovieren

Für die Relevanz von Innovation ist es essenziell, dass sie spezifisch ist für die Zeit, das Wirtschaftssystem, die Branche, das Unternehmen, die Geschäftseinheit, technologische und gesellschaftliche Trends und natürlich die Kunden.

Da all diese Einflüsse sich unablässig wandeln und die attraktivsten Opportunities dort liegen, wo der Markt noch nicht übersättigt ist, gilt es, aktuelle Trends zu monitoren, zu verstehen und daraus konkrete Innovationsthemen zu identifizieren, einzuschätzen und auf das eigene Geschäft anzuwenden. Z.B.: Welches Potenzial hat generative KI für die Logistikbranche, was bedeutet sie für ein Logistikunternehmen, wie könnte sie sich etwa auf die Auslieferung auswirken?

Solche Fragen muss sich jedes Unternehmen mit professioneller Kompetenz und stringentem

Ansatz stellen und entscheiden, in welche Opportunities es bei der Weiterentwicklung des Portfolios investiert.

Innovationsstrategie als Nordstern und Priorisierungsregulativ

Gleichzeitig ist es unabdingbar, dass Innovationsambitionen und -pläne sowie identifizierte strategische Themen mit Unternehmenszielen und der Gesamtstrategie abgestimmt sind bzw. aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Ist das nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass Innovationsabteilungen als Elfenbeinturm oder als reines Cost Center gesehen werden, die am Business oder Markt vorbeientwickeln bzw. „das Geld ausgeben, was andere verdienen müssen“ – oder sogar als „Parasit“ angesehen werden. Im nächsten Schritt muss die Innovationsstrategie für Bereiche, Teams und Einzelpersonen operationalisiert werden. Nur so können sich Unternehmen gezielt und profitabel weiterentwickeln, Ressourcen effektiv nutzen und nachhaltigen Erfolg sichern.

Daher ist es wichtig, eine Innovationsstrategie zu entwickeln und zu operationalisieren. So können einzelne Bereiche und Abteilungen mit ihren Zielen und Aktivitäten zur Innovationsstrategie und damit auch zur Gesamtstrategie beitragen und das Portfolio entsprechend weiterentwickelt werden.

„Oft suchen sich Innovationsteams selbst Aufgaben – und das Unternehmen weiß nicht, wie das in die strategischen Ziele einzahlte. Das ist bei uns nicht so. Wir sind kein ‚Parasit‘.“

Lars Roessler, Venture Partner, BSH Startup Kitchen

03 Governance, Budget und Ressourcen

Operating Model und Governance als strukturelle Elemente von Innovationsbereichen und -aktivitäten

Um mit Innovation erfolgreich zu sein, benötigen Unternehmen – entgegen der teilweise vorherrschenden Wahrnehmung, dass Innovation synonym zu Kreativität verwendet werden kann – Disziplin und Struktur.

Ein Operating Model ermöglicht es der Organisation, die Entwicklung und Skalierung von Innovationsprojekten (bzw. Assets, siehe dazu auch Erfolgsfaktor 4: Erfolgsmessung und Portfoliosteuerung) als Reaktion auf neue Marktentwicklungen oder technologische Fortschritte zeitnah umzusetzen und Innovationsassets schnell durch den entsprechenden Prozess in das Innovationsportfolio zu bringen.

Eine Governance muss Geschwindigkeit, Flexibilität und Transparenz unterstützen

Ein Operating Model, das effiziente Entscheidungsfindungsprozesse und eindeutige Kriterien für die Ressourcenzuweisung entlang eines definierten Stage-Gate-Prozesses und ein reaktionsschnelles Führungsgremium bzw. Innovationsboard unterstützt, ist für das Erreichen dieser schnellen Investitions- und Reaktionsfähigkeit bei gleichzeitiger Portfoliotransparenz und Übersicht – welche Projekte sich im Portfolio befinden – daher von zentraler Bedeutung.

Build-, Partner- und/oder Buy-Entscheidungen müssen auf Basis von Exklusivität, „Right to win“, Funding-Strategie, Ressourcenverfügbarkeiten, internen Fähigkeiten, Geschwindigkeit und strategischen Zielen getroffen werden.

Außerdem geht es nicht nur darum, Innovationen selber zu entwickeln („build“) , sondern eine Entscheidung zu treffen, ob man ggfs. eher der erste Venture Client eines Start-ups wird („client“) als ein Thema selber neu zu entwickeln. Und auch darüber nachzudenken, ob man ein Asset besser kauft („buy“) und bestehende Assets verkauft oder z.B. für andere Firmen zu lizenzieren. Eine Kombination dieser Ansätze kann am sinnvollsten sein, um die Vorteile jeder Option optimal zu nutzen.

03 Governance, Budget und Ressourcen

Ressourcen und Budgetverfügbarkeit als zentrale Faktoren

Um kurzfristig Innovationsentscheidungen treffen und in Innovationsassets investieren zu können, ist eine flexible und transparente Ressourcen- bzw. Budgetverfügbarkeit unabdingbar. Dabei ist es wichtig, dass Mitarbeiter aus dem Innovationsbereich eng mit Business-Teams zusammenarbeiten, damit kein separierter „Innovationselfenbeinturm“ entsteht.

Das setzt auch voraus, dass Innovation die notwendige Vorstands- und Führungsrelevanz bekommt, damit fokussiert an Innovationsthemen und -assets gearbeitet werden kann, ohne dass ständig andere Themen aus dem Tagesgeschäft priorisiert oder Innovationsbudgets kurzfristig eingefroren werden, um Kosten zu sparen.

Incentivierung ist Voraussetzung für Ressourcenverfügbarkeit

Damit das Betriebsmodell und die Governance nicht nur als Papier in der Schublade landen, müssen Führungskräfte und Asset Owner so incentiviert werden, dass ein Pull-Effekt entsteht und Führungskräfte auch davon profitieren, Mitarbeiter freizustellen, bzw. dass Mitarbeiter entsprechende Karrieremöglichkeiten geboten bekommen. Dies kann zum Beispiel über Marktmechanismen erreicht werden, indem Mitarbeiter dabei unterstützt werden, zu gründen.

„Es müssen bessere Strukturen und Mechanismen geschaffen werden, die Anreize geben, zu gründen und Ownership für Ideen und ein junges Unternehmen zu übernehmen. Das geht beispielsweise über innovativere Gehalts- und Inzentivierungsmechanismen.“

Anne Decker, Managing Director, wattx Venture Builder

04 Erfolgsmessung und Portfoliosteuerung

Innovationsleiter können ihre Arbeit deutlich transparenter darstellen

In der Vergangenheit standen viele Leiter von Innovationseinheiten vor der Herausforderung, dass sie den Erfolg ihrer Innovationsaktivitäten nicht bemessen und damit den Impact ihrer Aktivitäten nicht zeigen konnten. Demgegenüber wurden und werden die Kosten und Budgets für Innovation aber sehr wohl getrackt. Deutsche Unternehmen geben im Durchschnitt ca. 3 Prozent³ ihres jährlichen Umsatzes für Innovation aus, was teilweise dazu geführt hat, dass der Innovationserfolg des Bereichs infrage gestellt wurde oder sogar die Abteilung geschlossen wurde, sobald Kosten eingespart werden mussten.

Die Lösung: Erfolgsmessung für Einzelprojekte und das Gesamtportfolio

Dabei ist Erfolgsmessung einzelner Innovationsinitiativen bzw. auch des Gesamtportfolios möglich, wenn man das Corporate-Innovationsportfolio

eher aus einer VC-Perspektive betrachtet und einzelne Projekte wie Start-ups oder Assets behandelt.

Jedes Start-up kennt seine Bewertung („Valuation“), die Eigentumsverhältnisse und den Kapitalbedarf, welche im Cap Table (Capitalization Table – zeigt die Besitzverhältnisse eines Start-ups in Tabellenform) dokumentiert sind. Für Innovationsprojekte in Unternehmen ist das selten der Fall, obwohl es analog zu Start-ups genauso möglich ist, sie zu bewerten. Um dem Entrepreneurship-Gedanken Rechnung zu tragen, macht es Sinn, nicht mehr von Innovationsprojekten, sondern vielmehr von Innovationsassets zu sprechen und das Portfolio wie ein VC zu managen bzw. in das Portfolio zu investieren. Das gilt sowohl für „interne“ Assets, die ein internes Problem lösen, als auch für Assets, die direkt für Kunden entwickelt werden.

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es für die Teams wichtig ist, mit klassischen Marktmechanismen zu arbeiten, d.h. auch mit Kapitalgebern und deren Denkweisen von außen. Bei uns geht's um die richtige Idee kombiniert mit dem richtigen Team und wir bedienen uns dafür klassischer Finanzierungs-Mechanismen aus dem VC-Bereich.“

Anne Decker, Managing Director, wattx Venture Builder

³Bundesministerium für Bildung und Forschung: Indikatoren zur Innovationserhebung 2022, https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/22/mip_2022.pdf, abgerufen am 05.06.2024.

04 Erfolgsmessung und Portfoliosteuerung

Eine methodisch saubere und am Markt abgesicherte Bewertung von Assets bzw. des Portfolios gibt Unternehmen die Möglichkeit, Innovationsinvestitionen in direkten Zusammenhang mit ihrem erzeugten Wert zu bringen, und sie in den Büchern zu führen.

Methoden, um den Wert von Innovationsassets zu bestimmen, sind u.a.

- Start-up Comparables (was sind vergleichbare Start-ups am Markt und was ist ihr Wert?)
- Discounted Cashflow (bewertet das Asset durch Diskontierung zukünftiger freier Cashflows auf ihren gegenwärtigen Wert)
- Multiples (verwendet Multiplikatoren vom Umsatzwert zukünftiger Serviceverträge)

Transparenz über den Portfoliowert und kontinuierliche toolbasierte Steuerung

Durch die Schaffung von Transparenz über den Wert einzelner Assets und des gesamten Portfolios können Unternehmen fundierte Entscheidungen treffen. Ein tatsächlicher finanzieller Wert kann generiert werden, indem man beispielsweise ein Asset verkauft, lizenziert oder bilanziert.

Einige Unternehmen nutzen bereits klassische Marktmechanismen, bei denen Teams sich auch um Finanzierungen von externen Kapitalgebern wie Venture Capitalists (VCs) bemühen müssen. Diese Transparenz ermöglicht es, kontinuierlich fundierte Portfolioentscheidungen zu treffen.

Optimalerweise wird dies durch ein datenbankbasiertes Reporting unterstützt, das verschiedene Dashboards für unterschiedliche Stakeholder-Gruppen bietet und Auswertungen

auf Knopfdruck ermöglicht. So wird ein hoher manueller Reportingaufwand vermieden. Dies beugt der Parallelentwicklung ähnlicher Themen durch unterschiedliche Teams vor und ermöglicht beispielsweise den Verkauf von Assets zum optimalen Zeitpunkt und die kontinuierliche Bewertung, ob sich das Portfolio insgesamt in die strategisch richtige Richtung entwickelt (Closed-Loop-Prozess zurück in den Strategiebereich/die Strategiedefinition).

Auf diese Weise kann das Problem gelöst werden, dass der ROI von Innovationsaktivitäten oft schwer zu bemessen ist.

05 Kommunikation und Kultur der Offenheit für Neues

Durch Kommunikation, Kollaboration und Teilhabe entsteht eine innovationsfreundliche Kultur, die es dem Unternehmen ermöglicht, Zukunftspotenziale zu erschließen

Durch Generationswechsel und Technologiesprünge, bei denen die jüngeren Mitarbeiter plötzlich die Experten sind, ist die Zeit für reine Top-down-Führung endgültig vorbei. In gut geführten Unternehmen hören Führungskräfte, was Experten von der Basis sagen, um fundierte Entscheidungen fällen zu können. Umgekehrt können sich Mitarbeiter auch nicht mehr auf die Befehlskette berufen, sondern sind gefordert, mitzudenken und Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen.

Für Innovation bedeutet das zuerst, dass die Geschäftsleitung Innovationsthemen und die strategische Relevanz für das Unternehmen breit in die Organisation hinein kommuniziert und für Zustimmung sorgen muss. Dazu kommt auch eine Operationalisierung dieser Themen über Abteilungen hinweg, damit das gesamte Unternehmen strategisch auf denselben Aspekten ausgerichtet

ist. Das bedeutet auch, dass Mitarbeiter an den Themen je nach Interesse und Kompetenz arbeiten können sollten, was durch operationalisierte Ziele auch incentiviert wird, und dass gute Ideen aus der Mitarbeiterschaft aufgenommen und bewertet werden. So werden Mitarbeiter aktiviert und in die Unternehmensentwicklung einbezogen, was auch eine der großen Forderungen der Generation Z ist.

Wichtig dabei ist, Innovation nicht nur als interessante Tätigkeit, sondern als strategische Investition zu behandeln und kontinuierlich Ambition, Aufwand und Nutzen miteinander abzugleichen – und wenn nötig, den Kurs anzupassen.

Durch Kommunikation, Kollaboration und Teilhabe entsteht eine innovationsfreundliche Kultur, die es dem Unternehmen ermöglicht, Zukunftspotenziale zu erschließen. Zusätzlich ist es wichtig, eine Umgebung zu schaffen, in der das Ausprobieren und das Lernen aus Fehlern im Mittelpunkt stehen. Kalkulierte Risiken einzugehen, sollte belohnt und nicht bestraft werden.

„Wir müssen die Teams von bürokratischen Prozessen abschirmen, ihnen einen ‚fenced‘ Raum geben, in dem sie ihre Projekte mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung umsetzen.“

Zitat aus einem der Experteninterviews

„Nichtstun wird nicht bestraft. Wenn man etwas falsch macht, wird es aber bestraft.“

Zitat aus einem der Experteninterviews

Ihre Kontakte

Wir diskutieren die Ergebnisse unserer Innovationsstudie gerne mit Ihnen und begleiten Sie ganzheitlich bei Ihren Innovationsvorhaben – von der Identifikation relevanter Innovationsthemen bis hin zur Erfolgsmessung Ihres Innovationsportfolios.

Autoren:



Angela Schmitz-Axe

Director
Consulting
Garage Innovation &
Ventures



Florian Altmann

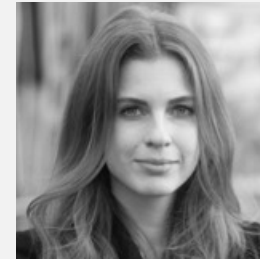
Director
Consulting
Garage Innovation &
Ventures



Anna Elin Seidel

Manager
Consulting
Trend Research

Mitarbeit an dieser Studie:



Svenja Krämer

Senior Consultant
Consulting
Garage Innovation &
Ventures



Theresa Dolle

Senior Consultant
Consulting
Garage Innovation &
Ventures



Isabell Göttert

Consultant
Consulting
Garage Innovation &
Ventures

Teilnehmerstruktur der quantitativen Befragung

Abb. 9 – Branche

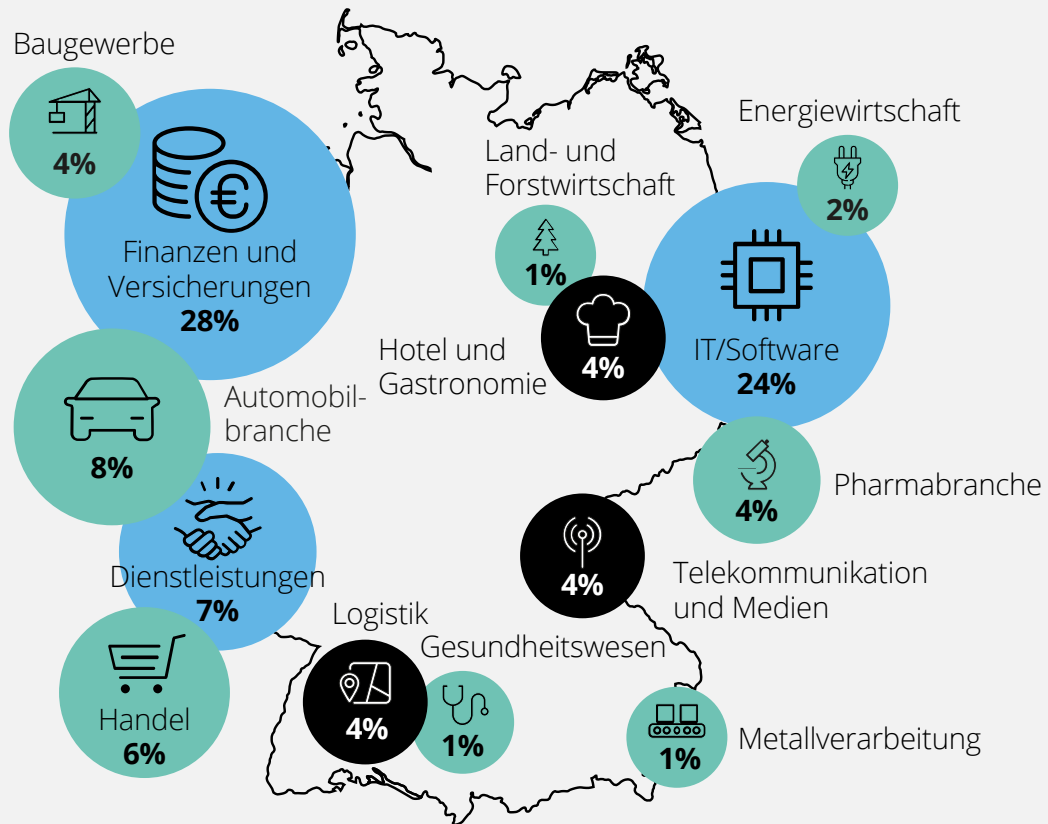
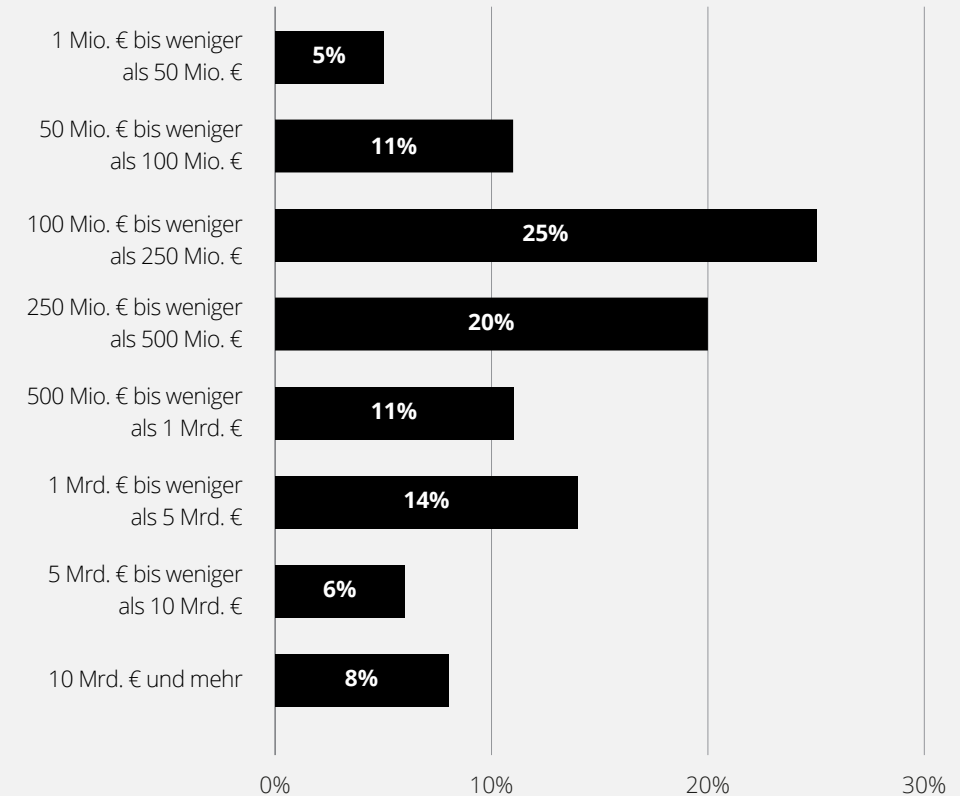


Abb. 10 – Globaler Jahresumsatz



Deloitte. Digital

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.