

**Trendstudie**

The background features a large, abstract graphic of blue and purple ink splatters. A large, solid purple arrow points from the left towards the right, overlapping the ink splatters. The main title is centered over this graphic.

# AUS INNOVATIONEN WERTE SCHAFFEN

**Strategien, Herausforderungen  
und Reifegrade in der DACH-Region**

Lead-Analysten:  
Frank Niemann, Elena Ndrepepa  
teknowlogy | PAC Deutschland

**teknowlogy** | PAC

März 2019 | im Auftrag von Accenture

# INHALTS VERZEICHNIS

Einleitung	3
Zusammenfassung der Kernaussagen	4
<b>Kapitel 1: Innovationsbereiche, Ziele und Positionierung</b>	<b>6</b>
Innovationen sind allumfassend	8
Fokus von Innovationsinitiativen	10
Innovationsprojekte in Fachbereichen	12
Innovationsführer, -folger oder -nachzügler	14
Treiber für Innovationen	16
<b>Kapitel 2: Reifegrad von Innovationsfeldern</b>	<b>18</b>
Innovationsfeld: Datenmanagement	21
Innovationsfelder: Kunden-/Mitarbeitererlebnis	22
Innovationsfelder: Prozesse und Organisation	24
<b>Kapitel 3: Herausforderungen, strategischer Ansatz und Innovationskultur</b>	<b>26</b>
Innovationsökosystem	30
Realisierung von Innovationen	31
<b>Kapitel 4: Wert der Innovation</b>	<b>32</b>
Technologien für Innovationen	37
Budget für Innovationen	39
<b>Fazit</b>	<b>40</b>
<b>Methodik</b>	<b>41</b>
Anhang	42
Abbildungsverzeichnis	42
Über Accenture	43
Über die teknolwoy Group	43

# EINLEITUNG

Innovative Firmen haben einen Wettbewerbsvorteil, wachsen schneller und generieren mehr Umsatz. Dies galt bislang und hat auch in Zukunft seine Gültigkeit. Die Art und Weise, wie Unternehmen mit Innovationen umgehen, wandelt sich hingegen.

Innovationen sind nicht mehr beschränkt auf die Verbesserung von bestehenden Produkten und Prozessen, die Entwicklung neuer Erzeugnisse bzw. Services oder die Einführung neuer Technologien. Mittlerweile umfassen sie darüber hinaus grundlegende Prozessveränderungen sowie die Gestaltung neuer Geschäftsmodelle.

Technologie bleibt weiterhin zentral für die Umsetzung von Innovationen. Doch wird es zusätzlich erforderlich, Organisationsstrukturen, die Art des Personalmanagements sowie die Art zu arbeiten anzupassen. Daraus resultiert ein ganzheitlicher Ansatz, weshalb die Innovationskultur von Unternehmen ins Zentrum rückt. Prägen kann diese Kultur nur die Geschäftsleitung.

Firmen müssen Innovationen jedoch nicht nur hervorbringen, sondern diese erfolgreich umsetzen, indem sie die Belegschaft beteiligen und am Ende den Kunden begeistern, der vielfach im Mittelpunkt der Initiativen steht. Von erfolgreichen Innovationen kann nur dann die Rede sein, wenn Unternehmen für ihre Kunden und damit für sich selbst einen Mehrwert generieren. Diesen zu erzielen ist schwer, ihn zu messen oft noch schwerer. Dieser Umstand hat uns zum Titel der vorliegenden Studie veranlasst.

Für die Studie hat teknowlogy | PAC von November 2018 bis Februar 2019 über 250 leitende Entscheidungsträger aus Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz um deren Einschätzung zu diesem Thema gebeten (Details dazu finden sich im Kapitel „Methodik“ im Anhang). Darüber hinaus wurden vertiefende Expertengespräche geführt.

In dieser Studie geht es um die Gestaltung, die Umsetzung und den Reifegrad von Innovationen von Unternehmen in der DACH-Region. Folgende Fragen behandeln die Autoren:

- Welche Schwerpunkte setzen Firmen bei ihren Innovationsinitiativen?
- Was treibt die Umsetzung von Innovationen voran, was hemmt sie?
- Wie gestalten Firmen die Innovationskultur unter den Gesichtspunkten flacher Hierarchien, Agilität und kurzer Entscheidungswege?
- Welche Rolle spielt das Management von Daten, um Erkenntnisse zu gewinnen und Vorhersagen zu treffen?
- Wie setzen Unternehmen Innovationen um und woran messen sie den Erfolg?
- Wie agieren Firmen, um Innovationen durch das Kunden- und Mitarbeitererlebnis voranzubringen?
- Welche Relevanz haben Technologien wie künstliche Intelligenz, Cloud-Computing und Virtual Reality?

**Frank Niemann** | Vice President  
Enterprise Applications & Related Services  
teknowlogy | PAC

**Elena Ndrepepa** | Analyst  
Digital Customer Experience & AI  
teknowlogy | PAC

März 2019

# ZUSAMMENFASSUNG DER KERNAUSSAGEN



## **Kerngeschäft ist Hauptziel von Innovationsinitiativen**

82 Prozent der befragten Unternehmen streben mit Innovationen vor allem Produkt- und Serviceverbesserungen an. Innovative Veränderungen von Management- und Organisationseinheiten hingegen haben nur 33 Prozent der Befragten im Fokus.



## **Wunsch nach Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität treibt Innovationsarbeit an**

72 Prozent der Unternehmen erhoffen sich durch Innovationen eine Verbesserung und einen Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Gesteigerte Effizienz rangiert mit 21 Prozent auf Platz zwei der Haupttreiber von Innovationsinitiativen. Verbesserungen der Reputation spielen kaum eine Rolle (6%).



## **Daten helfen, Innovationspotenziale zu entdecken**

81 Prozent der Unternehmen nutzen systematisch Datenmanagement-Tools für Absatz- und Bedarfsprognosen. Hier können sie auf zahlreiche bewährte Lösungen zurückgreifen. Die Nutzung von Daten für Frontoffice-Anwendungen beherrschen bislang nur 47 Prozent, denn die Anzahl der etablierten Technologien ist hier bislang noch gering.



## **Schaffung einer Innovationskultur ist größte Herausforderung**

61 Prozent der Befragten bezeichnen die Etablierung einer Innovationskultur als große Herausforderung. Eng damit verknüpft und ebenfalls hinderlich für das Zustandekommen von Innovationen ist die mangelnde Fähigkeit, aus Innovationen konkrete und messbare Werte zu schaffen (59%).



## **Kunden- und Mitarbeitererlebnis – das neue Leitmotiv von Innovationen**

87 Prozent der Unternehmen räumen der Verbesserung des Kundennutzens einen hohen Stellenwert ein. Aber nur 56 Prozent sehen sich in der Lage, eine 360°-Sicht auf den Kunden zu bekommen.

Auch der positive Zusammenhang zwischen Mitarbeitererlebnis und Innovationsarbeit ist den meisten Firmen bekannt. Allerdings beherrschen nur 57 Prozent der Firmen das Talentmanagement gut genug – ein Defizit angesichts des Fachkräftemangels und der Ressourcenknappheit.



## **Künstliche Intelligenz ist Technologie-thema Nummer eins**

Für 87 Prozent ist künstliche Intelligenz maßgeblich, um Innovationen voranzutreiben. Diese Technologie ist unter anderem zentral, um Erkenntnisse über das Verhalten der Kunden zu gewinnen. 82 Prozent der befragten Unternehmen sehen IoT-Technologie als sehr wichtig an. Mit Maschinendaten wollen sie Prozesse stärker automatisieren sowie neue Geschäftsmodelle unterstützen.

**KAPITEL 1:**

# **INNOVATIONS BEREICHE, ZIELE POSITIONIERUNG**





# LE UND NG

# INNOVATIONEN SIND ALLUMFASSEND

Nach Überzeugung von teknowlogy | PAC ist die Sichtweise überholt, dass innovative Neuerungen nur einzelne Bereiche eines Unternehmens tangieren. Waren innovative Aktivitäten früher fast ausschließlich auf Entwicklungsabteilungen und die IT beschränkt, sind heute oft verschiedene Unternehmensfunktionen in Innovationsprozessen eingebunden. Diese Tatsache fand Bestätigung in der vorliegenden Studie.

Demnach haben Firmen in der DACH-Region Innovationen als unvermeidbare Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit akzeptiert und sind bereits aktiv geworden. Die Meinung der Befragten spiegelt teknowlogy | PACs Einschätzung wider: Innovationen sind unverzichtbar für Unternehmen unterschiedlicher Branchen, um Mehrwerte für Kunden zu schaffen sowie die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

**Innovation ist die Wertschöpfung durch neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen, ggf. unter dem Einsatz moderner Technologien, aber ohne diese darauf zu beschränken.**





**„Innovation ist ein  
kontinuierliches Thema,  
das uns immer begleitet.  
Ohne Innovation läuft man  
Gefahr, irgendwann vom  
Markt zu verschwinden.“**

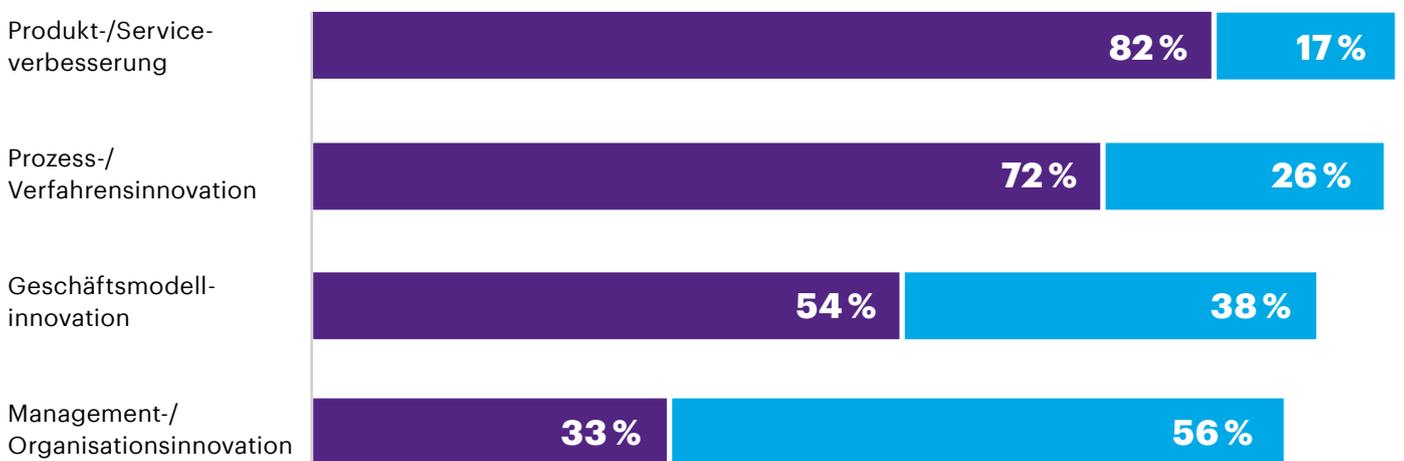
Aussage eines Studienteilnehmers

# FOKUS VON INNOVATIONSINITIATIVEN

Wie eingangs beschrieben, sind häufig verschiedene Unternehmensteile an den Innovationsaktivitäten beteiligt. Dementsprechend vielseitig fallen die Bereiche aus, für die Firmen Innovationen vorsehen.

## Abbildung 1: Fokus von Innovationsprojekten

Wenn es um das Thema Innovation geht, auf welche der folgenden Bereiche fokussiert sich Ihr Unternehmen derzeit stark, teilweise oder gar nicht?



■ Stark fokussiert ■ Teilweise fokussiert

„Nicht im Fokus“ nicht dargestellt  
(n=258)

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die weit verbreitete Meinung, dass Firmen in der DACH-Region stark produktgetrieben agieren und Innovationsprojekte überwiegend in Unternehmensbereichen realisieren, die das Kerngeschäft betreffen. 82 Prozent der Befragten geben an, sich bei der Weiterentwicklung von bestehenden Produkten und/oder Services stark mit Innovationen auseinanderzusetzen.

Eng mit dem operativen Geschäft verknüpft ist die Realisierung von Innovationen bei Prozessen und Verfahren, zu denen zum Beispiel die Automatisierung von Unternehmensprozessen zählt (72%).

54 Prozent legen den Fokus stark auf Innovationsprojekte mit dem Ziel, neue Geschäftsmodelle bzw. neue Produkte und Services zu entwickeln.

Innovationsprojekte, die auf Veränderungen der Organisations- und Führungsstrukturen abzielen, sind herausfordernder und mit einer größeren Hemmschwelle verbunden. Lediglich 33 Prozent der Firmen legen großes Augenmerk auf solche Vorhaben.

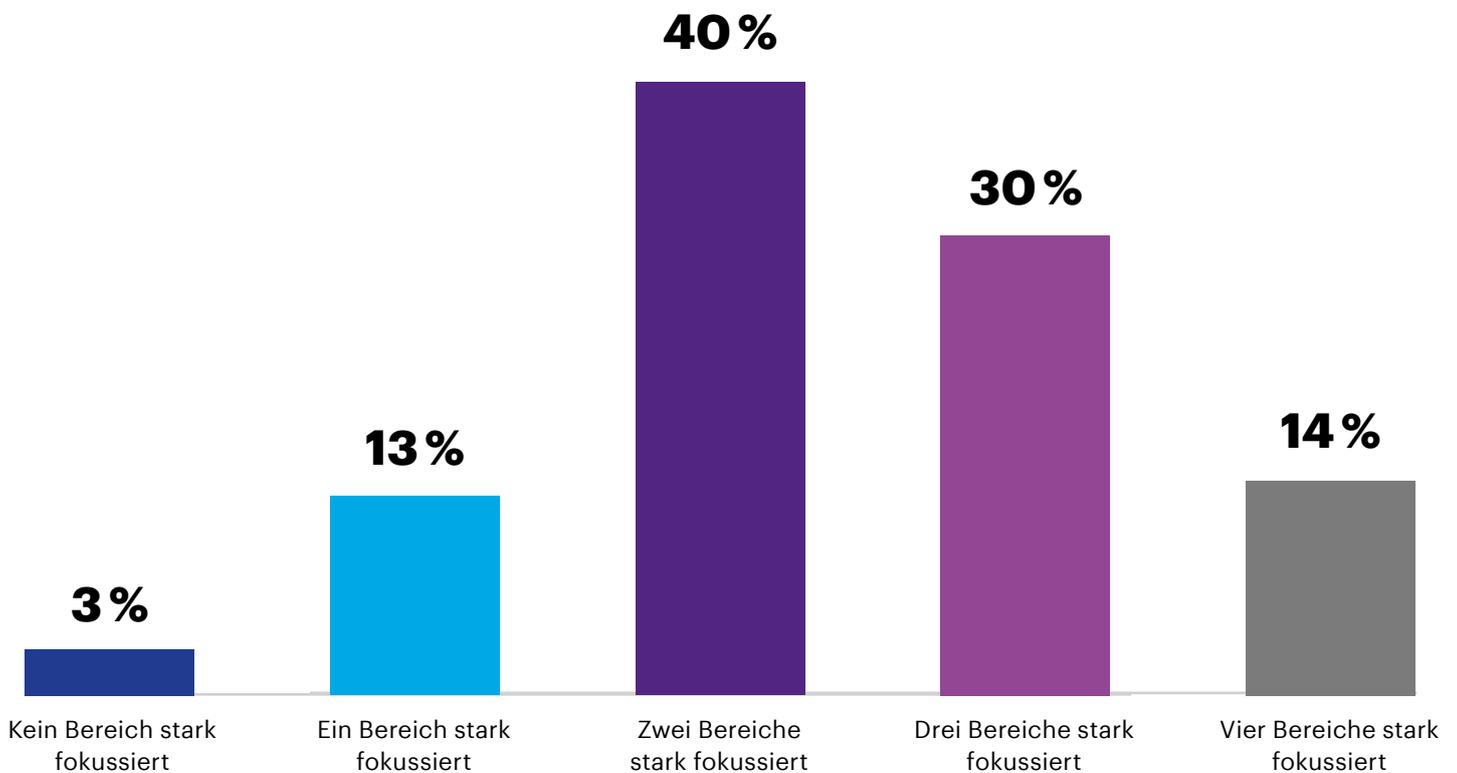
**„Prozessoptimierung und Automatisierung sind schon deshalb wichtig, weil es immer schwerer wird, Fachkräfte zu finden.“**

Aussage eines Studienteilnehmers

Der Großteil der Firmen hat den allumfassenden Charakter von Innovationen verinnerlicht und bereits zwei bis drei der Bereiche, die in Abbildung 1 erläutert werden, mit konkreten Projekten adressiert (70%). Bei kompletten Transformationsinitiativen in allen vier vordefinierten

Bereichen sind nur 14 Prozent der befragten Unternehmen bereits aktiv geworden. Nur ganz wenige der Befragten (3%) gaben an, in ihren Unternehmen sei kein einziger Bereich stark im Fokus von Innovationsprojekten.

**Abbildung 2: Anzahl der Innovationsschwerpunkte**



Anteile der Unternehmen, die mindestens einen Bereich stark fokussieren

(n=258)

Betrachtet man Firmen, die mindestens in einem Bereich Innovationsprojekte gestartet haben, im Detail, so zeigt sich deutlich: Die Schwerpunkte der Innovationsaktivitäten liegen in erster Linie auf den operativen Geschäftsfeldern. Innovationen, die auf eine Veränderung der Organisationsstrukturen abzielen, spielen hingegen nur eine nachgelagerte Rolle.

**„Für uns geht es bei dem Thema Innovation um die Veränderung von Prozessen, Services und Angeboten mit denen wir die Komplexität reduzieren und damit die Geschwindigkeit steigern können.“**

Aussage eines Studienteilnehmers

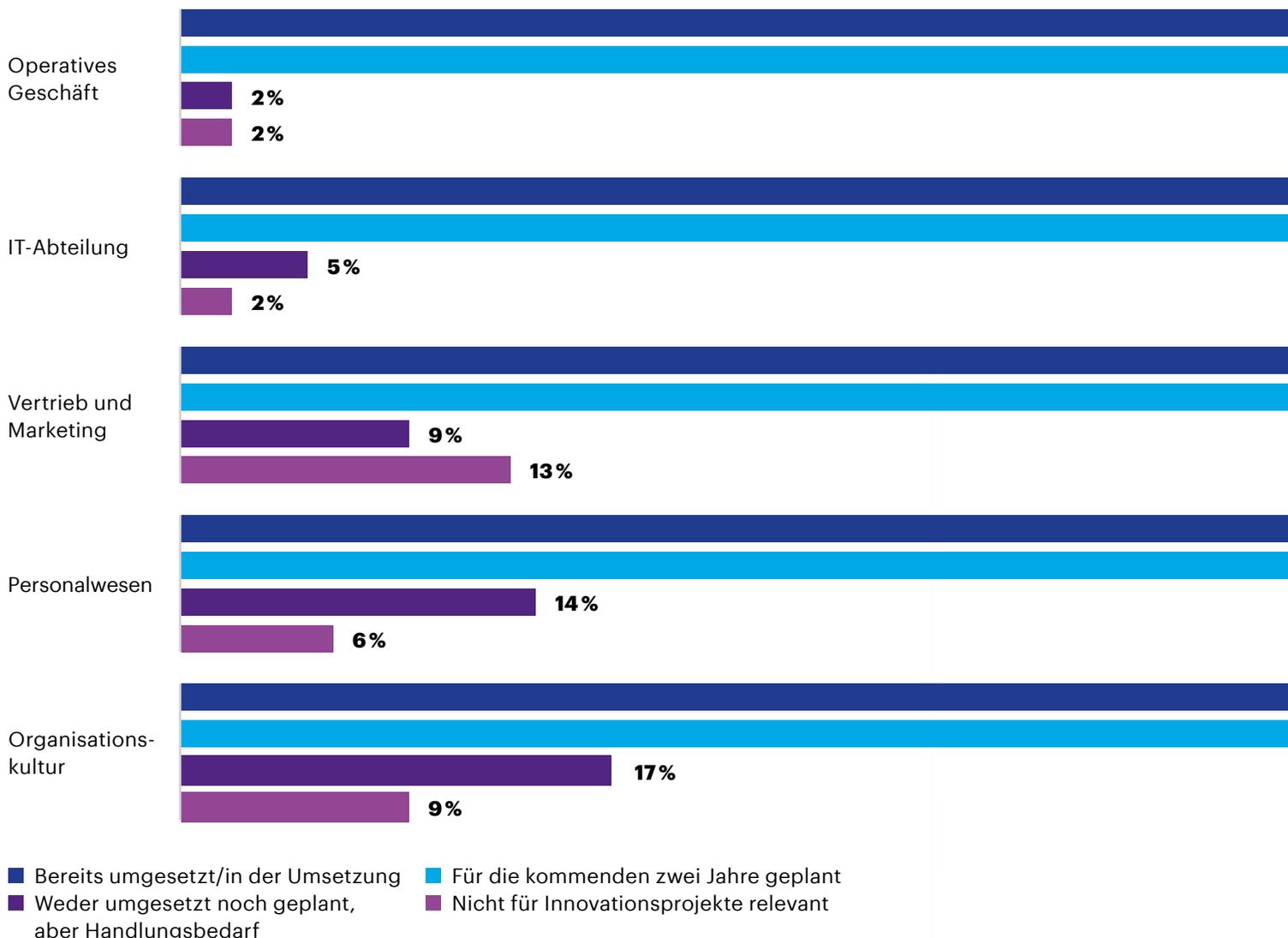
# INNOVATIONSPROJEKTE IN FACHBEREICHEN

Die Antworten auf die Frage nach geplanten Innovationsprojekten in einzelnen Unternehmensbereichen machen deutlich, dass sich Unternehmen der umfassenden Bedeutung von Innovationen bereits bewusst sind: Nur ein

geringer Anteil der Befragten erachtet einzelne Unternehmensbereiche als nicht relevant. In jedem Bereich werden für die kommenden zwei Jahre von mehr als der Hälfte der Befragten Investitionen geplant.

## Abbildung 3: Status quo von Innovationsprojekten nach Unternehmensbereich

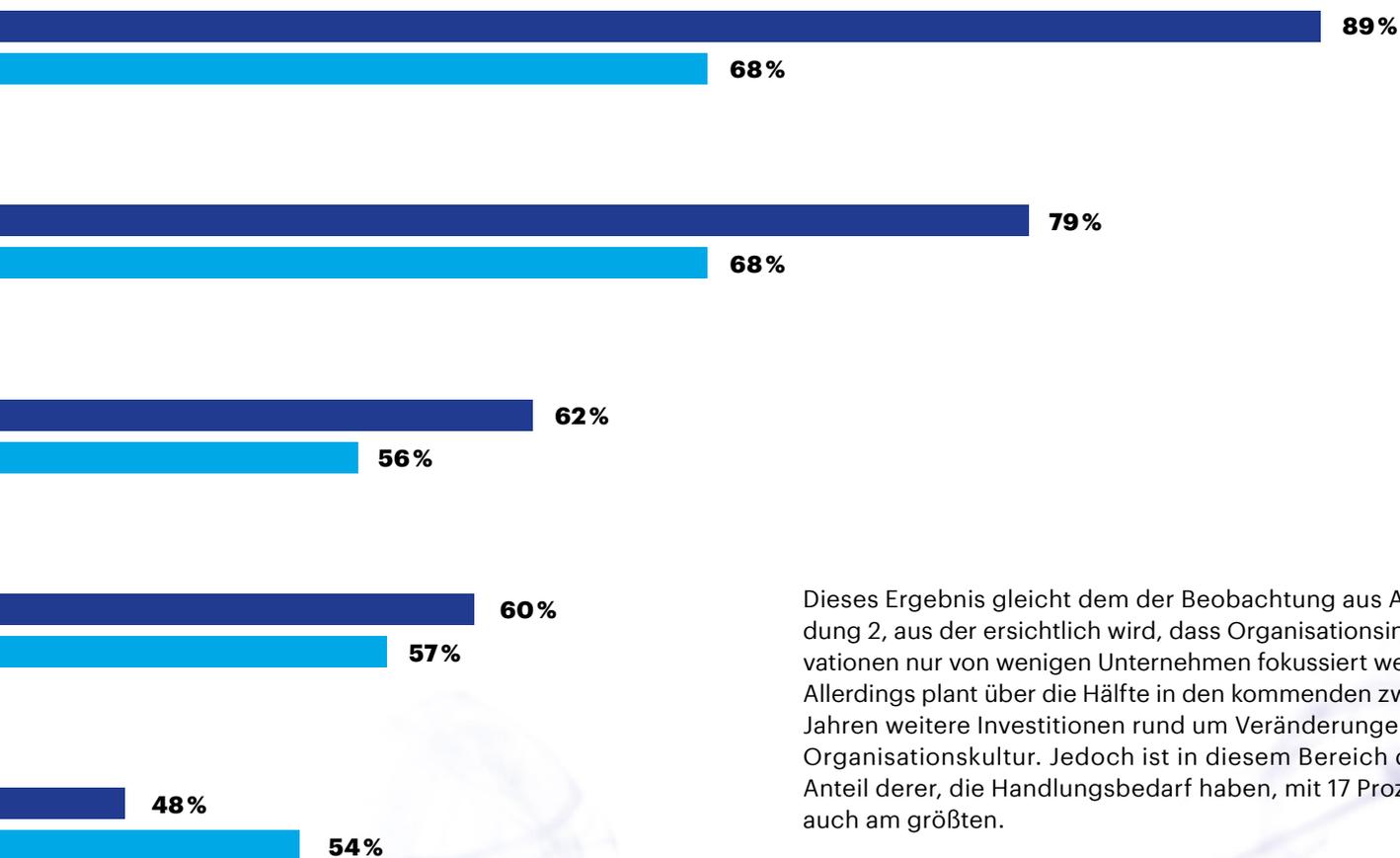
Sagen Sie uns bitte, ob Ihr Unternehmen in den folgenden Bereichen Innovationsprojekte bereits umgesetzt hat/derzeit umsetzt, dies für die kommenden zwei Jahre plant oder ob zumindest ein Handlungsbedarf besteht.



Umsetzung und Planung Mehrfachnennungen möglich  
(n=258)

Doch auch hier wird deutlich: Die Umsetzung in Bereichen, die nahe am operativen Kerngeschäft liegen, ist bereits sehr weit fortgeschritten (89%). Die Einführung agiler IT-Systeme und Nutzung neuer Technologien ist mit 79 Prozent ebenfalls weit fortgeschritten. Über 60 Prozent der Firmen haben in der Vergangenheit in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Personalwesen Innovationsprojekte durchgeführt, und zwar mit dem Ziel der Kunden- bzw. Mitarbeitergewinnung.

Bei Veränderungen, die auf die Organisationskultur abzielen, sind viele Unternehmen offenbar noch unsicher. Dies liegt aus unserer Sicht daran, dass sie hier – anders als in den anderen Unternehmensbereichen – nicht auf langjährige Methoden und etablierte Tools zurückgreifen können. Daher haben nur 48 Prozent bereits in den Auf- und Ausbau einer agilen Organisation investiert.



Dieses Ergebnis gleicht dem der Beobachtung aus Abbildung 2, aus der ersichtlich wird, dass Organisationsinnovationen nur von wenigen Unternehmen fokussiert werden. Allerdings plant über die Hälfte in den kommenden zwei Jahren weitere Investitionen rund um Veränderungen der Organisationskultur. Jedoch ist in diesem Bereich der Anteil derer, die Handlungsbedarf haben, mit 17 Prozent auch am größten.

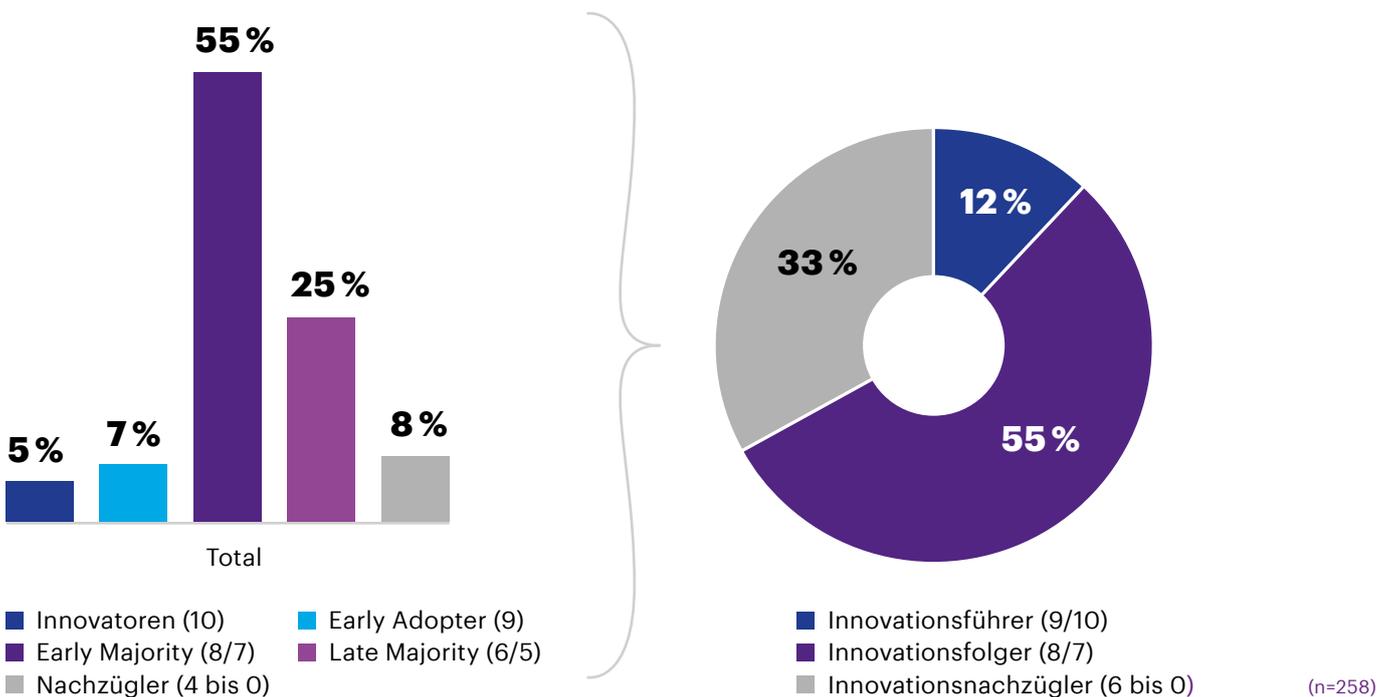
# INNOVATIONSFÜHRER, -FOLGER ODER -NACHZÜGLER

Einerseits verspüren Firmen in der DACH-Region den Druck, sich mit Innovationen auseinanderzusetzen, andererseits wollen nur wenige aktive Impulsgeber sein. Die befragten Unternehmen wurden um eine Einschätzung ihrer Innovationsaktivitäten im Vergleich zum direkten Wettbewerb gebeten. Bei der Kategorisierung der Firmen stützen wir

uns auf das Diffusionsmodell von Roger, demzufolge Firmen nach ihrer Innovationsbereitschaft gegliedert werden. Die ursprünglichen fünf Kategorien haben wir in die drei Gruppen Innovationsführer, -folger und -nachzügler überführt, um die Studienresultate für hinreichend große Gruppen vergleichen zu können.

**Abbildung 4: Selbsteinschätzung der Innovationskraft – nach Umsatzklassen (Klassenaufteilung in Anlehnung an Rogers Diffusionsmodell)**

Auf einer Skala von 0 – was für eine konservative Haltung gegenüber Innovationen steht – bis 10 – was einen Innovationsführer/-vorreiter repräsentiert: Wo sehen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zum direkten Wettbewerb?

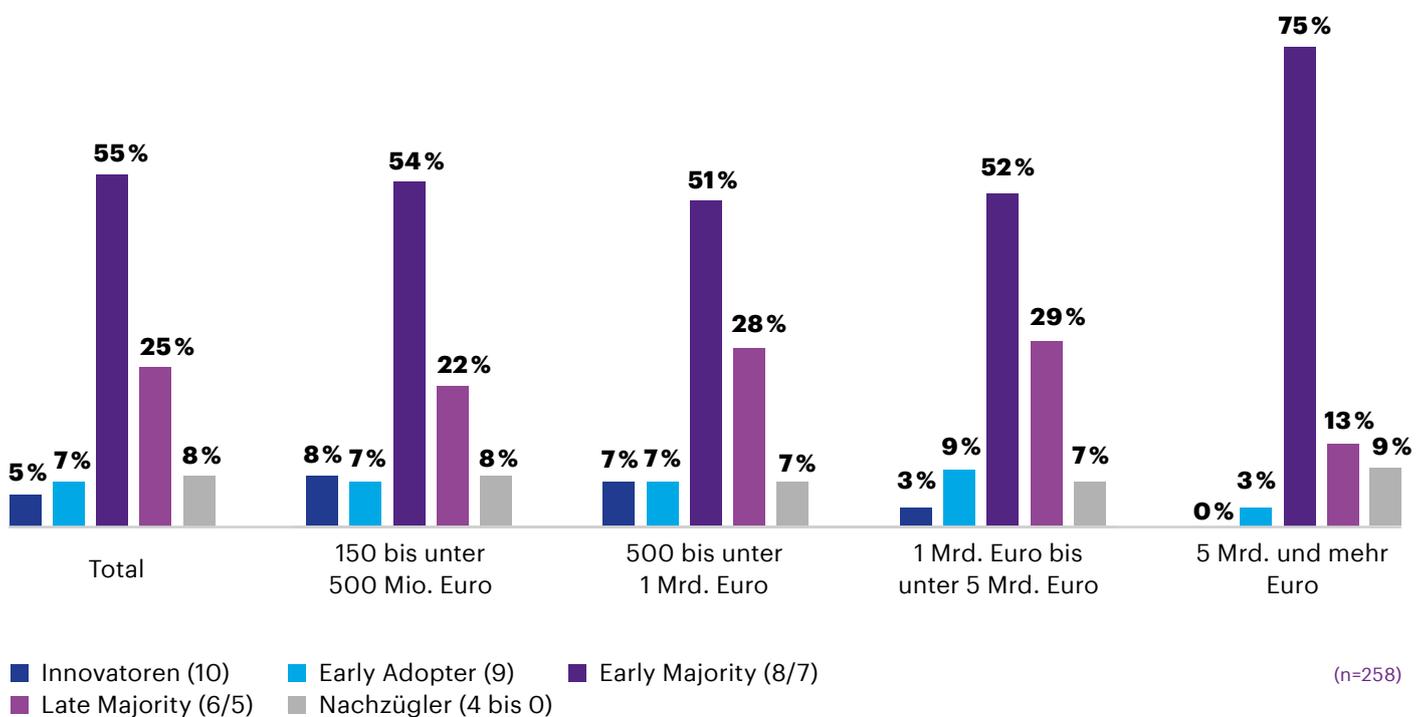


Die Mehrheit der Firmen verspürt einen Innovationsdruck, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Gefragt nach der Einstufung der jeweiligen Innovationsaktivitäten gibt über die Hälfte der Firmen an, jeweils ein „Innovationsfolger“ zu sein: Neuheiten am Markt oder im internen Prozessbereich adaptiert man schnell, allerdings ist das eigene

Unternehmen hier nicht der Richtungsgeber am Markt. Als aktive Innovationsführer sehen sich nämlich nur wenige (12%).

**Abbildung 5: Selbsteinschätzung der Innovationskraft – nach Umsatzklassen (Klassenaufteilung in Anlehnung an Rogers Diffusionsmodell)**

Mit Blick auf den Umsatz: Wo sehen Sie auf einer Skala von 0 – was für eine konservative Haltung gegenüber Innovationen steht – bis 10 – was einen Innovationsführer/-vorreiter repräsentiert – Ihr Unternehmen im Vergleich zum direkten Wettbewerb?



Aufgeteilt nach Umsatzgrößen fällt auf: Unternehmensgröße korreliert nicht mit Innovationswillen. Drei Viertel der größten Firmen (mit mindestens 5 Mrd. € Umsatz) schätzen sich selbst als „Early Majority“ und somit als überdurchschnittlich innovativ ein. Jene Firmen haben die finanziellen Mittel und ausreichend Ressourcen, um Neuheiten am Markt schnell zu imitieren. Eine weitere Rolle spielen aus unserer Sicht auch Anteilseigner und Investoren, die Druck auf Firmen dieser Größe ausüben, sich neu zu erfinden und somit profitabel zu sein. Die Unternehmensgröße hemmt möglicherweise auch die Innovationsaktivität, denn es gibt unter den großen Firmen keinen Befragten, der sein Unternehmen als „Innovator“ (mit Vergabe der

maximalen Punktzahl) bezeichnet. Möglicherweise mangelt es den Großunternehmen an der erforderlichen Flexibilität.

**„Der Markt, an dem wir agieren, ist bereits gesättigt. Im Falle des Aufkommens neuer inkrementeller Veränderungen rechnet es sich für uns mehr, dem Wettbewerb bei der Schaffung neuer Konzepte den Vortritt zu lassen und etwaige Neuerungen zu adaptieren.“**

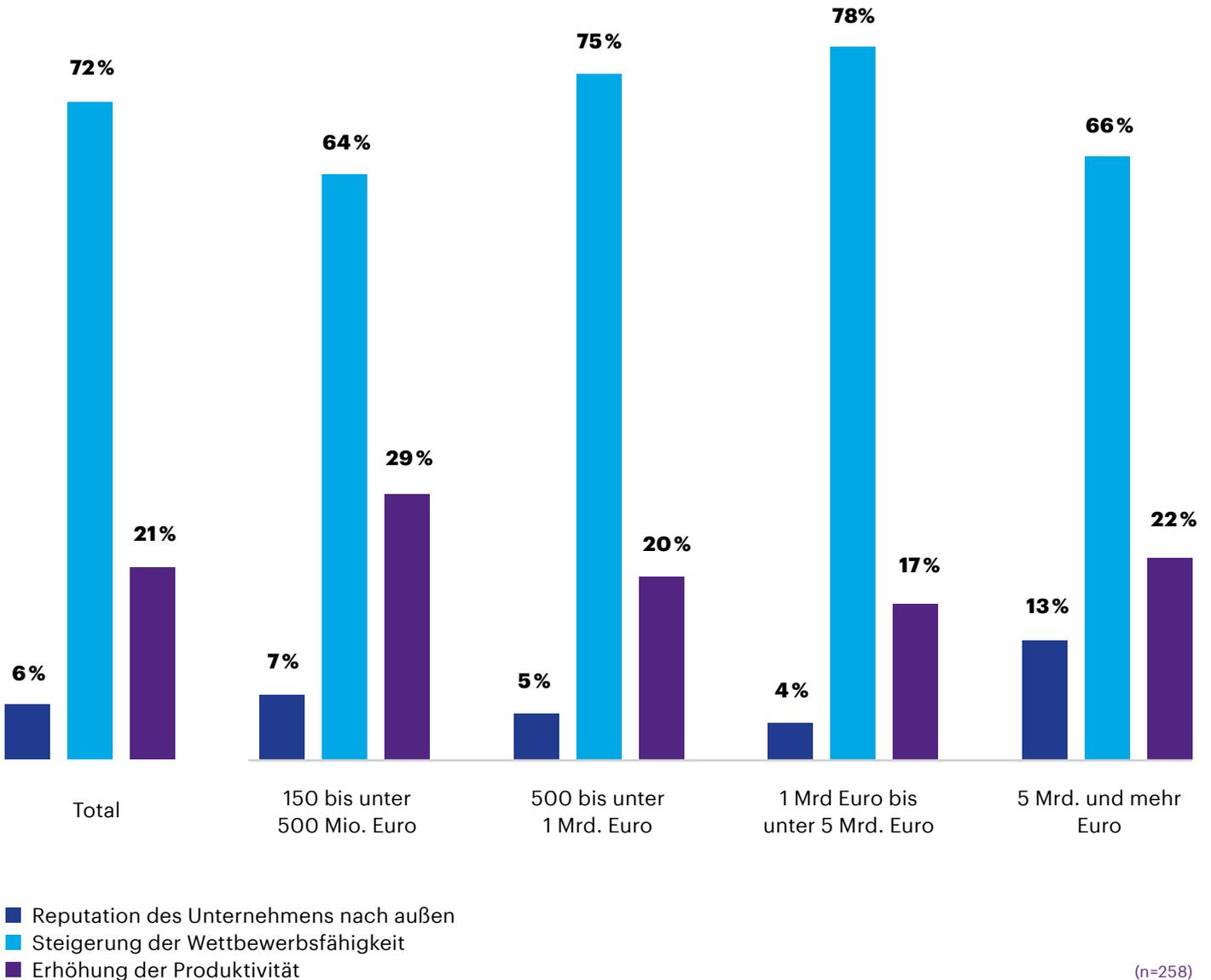
Aussage eines Studienteilnehmers

# TREIBER FÜR INNOVATIONEN

Die Vorteile von Innovationen sind bekannt: Innovative Firmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ausbauen, mehr Umsätze generieren und Kunden längerfristig an sich binden. Bei der Frage nach konkreten

Zielen, die mit Innovationen erreicht werden sollen, wird klar, dass die Rangordnung der Treiber kaum mit der Unternehmensgröße variiert.

**Abbildung 6: Maßgeblicher Treiber von Innovationsvorhaben**  
Was ist/wäre der maßgebliche Treiber Ihrer Innovationsvorhaben?



Hauptmotivator für die Unternehmen, sich mit Innovationen auseinanderzusetzen, ist – und das unabhängig von der jeweiligen Größe – die Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit (im Schnitt 72%).

An zweiter Stelle rangiert die Erhöhung der eigenen Produktivität. Das bestätigt die anfängliche These, dass Firmen aus der DACH-Region effizienzorientiert sind und bei Erfolgsmessungen auf etablierte und sichtbare Erfolgsfaktoren setzen.

Die Wahrnehmung nach außen und der Ruf des Unternehmens spielen zum jetzigen Zeitpunkt nur für 6 Prozent der insgesamt befragten Unternehmen eine Rolle. Weiche Faktoren wie Reputation und Kundenwahrnehmung sind schwieriger zu messen – das ist mitunter der Grund, wieso Firmen sich weniger davon leiten lassen.

teknowlogy | PAC geht davon aus, dass dieser Wert in den kommenden Jahren ansteigen wird durch die verbreitete Verwendung von Social-Media-Monitoring (oder ähnlichen Analysen). Interessant allerdings hier: Die Außenwahrnehmung spielt bei großen Unternehmen eine überdurchschnittliche Rolle – vermutlich, weil sie mehr Druck verspüren durch Anteilseigner und Investoren.

**„Wir adressieren Themen, die losgelöst von unserem Leistungsportfolio sind – u. a. auch, um die Wahrnehmung unseres Unternehmens als „moderne, innovative Firma“ zu verbessern – z. B. den Umweltschutz.“**

**Aussage eines Studienteilnehmers**



**KAPITEL 2:**

# **REIFEGRAD VON INNOVATIONEN IN VERSCHIEDENEN FELDERN**





Unter Innovationen verstehen wir nicht nur die komplette Neueinführung von Produkten oder Prozessen, sondern auch inkrementelle Verbesserungen bereits vorhandener Prozesse und Strukturen. Dementsprechend hoch ist auch der Anteil der Faktoren, die die Entstehung von Innovationen beeinflussen können. Es existieren sowohl zahlreiche Methoden, um Innovationspotenziale zu entdecken (Datenmanagement) und zu triggern (Agilität), als auch Leitmotive entlang der Prozesse (Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit).

**„Es ist sehr wichtig, die richtigen Felder zu besetzen und die Ideen schnell umzusetzen – oder wenigstens schnell und kostengünstig zu scheitern.“**

Aussage eines Studienteilnehmers

# INNOVATIONSFELD: DATENMANAGEMENT

Datenmanagement bietet aus Sicht von teknowlogy | PAC zahlreiche Ansätze für Innovationen. Mithilfe von Daten können Firmen die Produktionseffizienz steigern (u. a. die Produktivität der Mitarbeiter), Kosten sparen und die Erwartungen ihrer Kunden besser erfüllen.

Angesichts dieser Möglichkeiten und einer stetig gestiegenen Datenflut räumen Unternehmen dem Thema einen großen Stellenwert ein. Allerdings sind Ausprägung und Reifegrad innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche noch sehr unterschiedlich.

## Abbildung 7: Reifegrad beim Thema Datenmanagement

Thema Datenmanagement: Sind die folgenden Aspekte bereits sehr gut, eher gut, eher schlecht oder sehr schlecht in Ihrem Unternehmen realisiert?

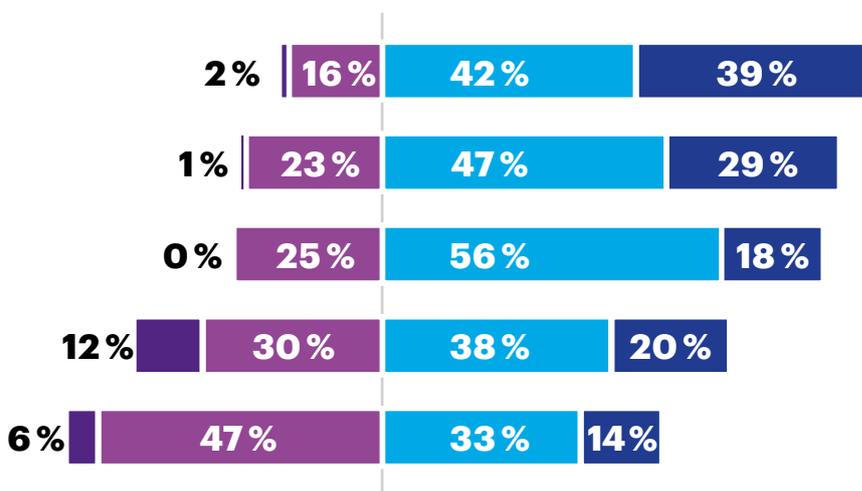
Datenanalysen werden für Absatz- und Bedarfsprognosen systematisch genutzt.

Der geschäftliche Wert unserer Daten ist klar.

Strategische Entscheidungen und Planungen sind auf Daten bzw. Analysen gestützt.

Geräte-, Maschinen-, Fahrzeugdaten werden für neue Geschäftsprozesse/ Services verwendet (IoT).

Das Verhalten unserer Kunden wird anhand von Analysen vorhergesagt.



■ Sehr schlecht ■ Eher schlecht ■ Eher gut ■ Sehr gut

(n=258)

81 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sie Datenanalysen für Absatz- und Bedarfsprognosen systematisch und auf einem eher guten bis sehr guten Niveau vornehmen. Wir führen dies unter anderem darauf zurück, dass die meisten Unternehmen im deutschsprachigen Raum betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme und Datenmanagementwerkzeuge für operative Geschäftsinformationen einsetzen und somit eine solide Grundlage besteht.

74 Prozent der Befragten sehen sich bei der Nutzung von Daten für strategische Entscheidungen und Planungen gut aufgestellt. Dies hängt sicher auch damit zusammen, dass Unternehmen bereits über zahlreiche und gut etablierte Tools und Methoden verfügen.

Ein etwas anderes Bild zeichnet sich beim Thema Frontoffice und Customer Experience: Über die Hälfte der Befragten fühlt sich nicht gut aufgestellt, wenn es darum geht, das Verhalten der Kunden anhand von Analysen vorherzusagen.

Ebenso beim Umgang mit Maschinendaten: IoT, Advanced Analytics und KI-basierte Software sind für Innovationen sehr wichtig, allerdings ist hier der Reifegrad der Nutzung – wie auch der am Markt vorhandenen Lösungen – noch nicht hoch genug. Das Thema wird zum jetzigen Zeitpunkt von vielen Firmen als zu komplex wahrgenommen. Ferner gaben viele Befragte an, über nicht genügend interne Fachkräfte zu verfügen, die mit dem Thema vertraut sind, z. B. Data Scientists.

**„Analytics ist heutzutage kriegsentscheidend für Innovationen angesichts der Datenflut. Für einige Sektoren, die wir bedienen, haben wir bereits leistungsstarke und moderne Tools eingeführt.“**

Aussage eines Studienteilnehmers

# INNOVATIONSFELDER: KUNDEN-/MITARBEITER ERLEBNIS

Die Fokussierung auf den Kunden verändert die Strategie von Unternehmen stark. Firmen und deren Produkte oder Services werden als austauschbar angesehen. Daher müssen sie kundenzentrierter agieren, um nicht den Anschluss an den Markt zu verlieren.

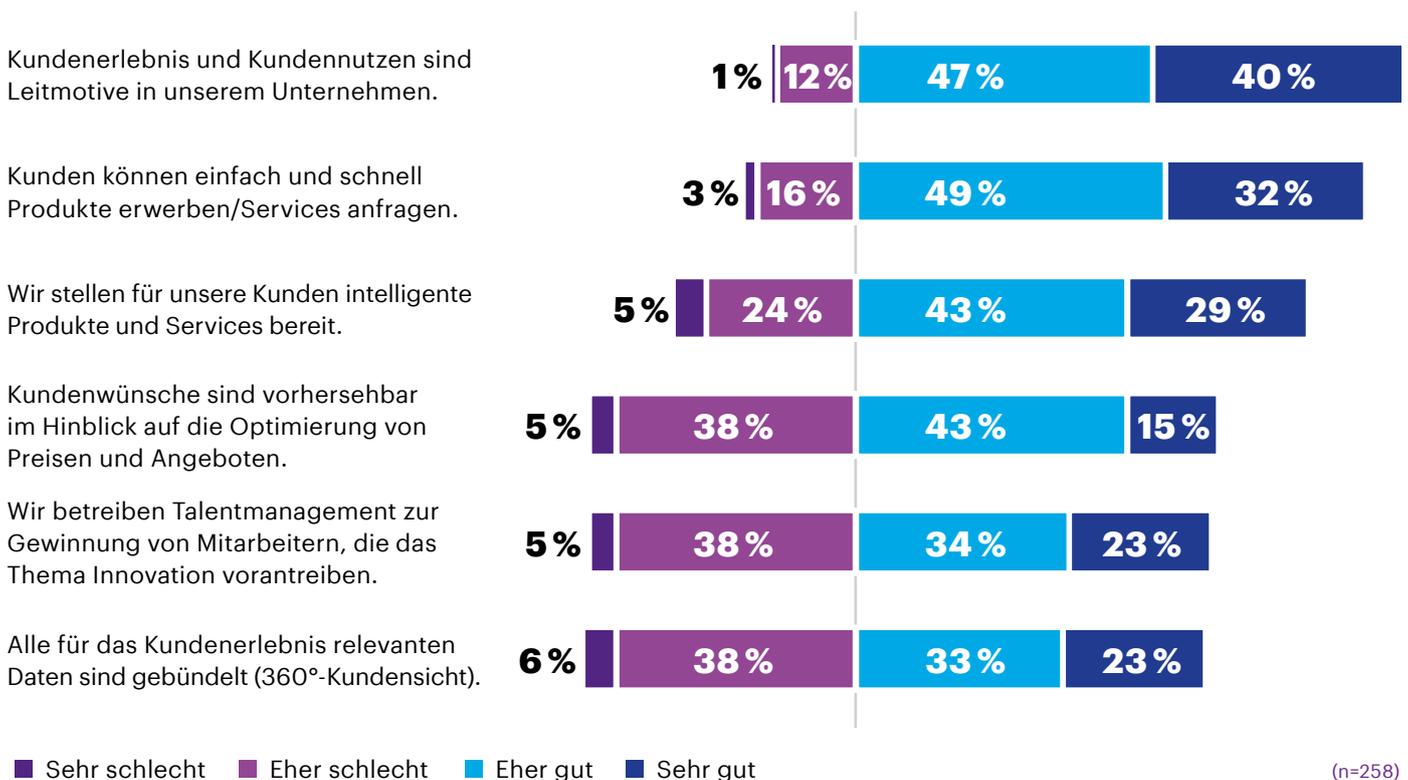
In der Studie gaben 87 Prozent an, diesen Trend bereits verinnerlicht zu haben, und benennen das Kundenerlebnis und den Kundennutzen als Leitmotive in ihren Unternehmen. Die meisten Firmen sind überzeugt, ihren Kunden bereits heute innovative Produkte und Services bereitstellen zu können. Auch sind sich viele Firmen sicher, dass ihre Kunden auf einfache Weise bei ihnen Produkte und

Services erwerben können. Dies ist wichtig, denn aus unserer Sicht hat die Einfachheit des Kaufprozesses großen Einfluss auf das Kundenerlebnis.

Obwohl viele Firmen die „Customer Experience“ als ihr Leitmotiv ansehen, sind wichtige Voraussetzungen nicht überall auch schon geschaffen. Zwar möchten viele Firmen den Kunden in den Mittelpunkt stellen, jedoch sehen sich nur 56 Prozent zum jetzigen Zeitpunkt gut gewappnet, alle für das Kundenerlebnis relevanten Daten zu bündeln. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Fähigkeit, Kundenwünsche vorherzusagen, was ebenfalls Kompetenzen im Bereich Kundendatenmanagement voraussetzt (siehe Abbildung 7).

## Abbildung 8: Reifegrad beim Thema Kunden- und Mitarbeitererlebnis

Thema Kunden- und Mitarbeitererlebnis: Sind die folgenden Aspekte bereits sehr gut, eher gut, eher schlecht oder sehr schlecht in Ihrem Unternehmen realisiert?



Auch beim Thema Mitarbeitererlebnis und Talentmanagement haben viele Firmen noch aufzuholen. Der Fachkräftemangel – besonders in IT-nahen Bereichen – macht vielen Unternehmen noch zu schaffen. Das ist mitunter der Grund, warum Firmen vermehrt in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren mit dem Ziel, diese zu befähigen, Innovationen zu generieren und voranzutreiben.

**Diversity Management: Die Vorteile einer diversen Arbeitsumgebung (= Menschengruppen mit verschiedenen Merkmalen hinsichtlich Geschlecht, Bildung, Ethnie etc.) sind vielen Firmen in der DACH-Region bekannt. Allerdings wird das Thema als direkte Folge des vorherrschenden Kulturwandels aufgefasst und nicht aktiv beworben oder verfolgt.**

**„Innovationen gehen grundsätzlich immer vom Kunden aus! Wir sind deshalb auch seit Jahren in regem Kundendialog mit einigen Key Usern, die unseren Innovationsprozess intensiv begleiten und diesen auch maßgeblich formen.“**

Aussage eines Studienteilnehmers



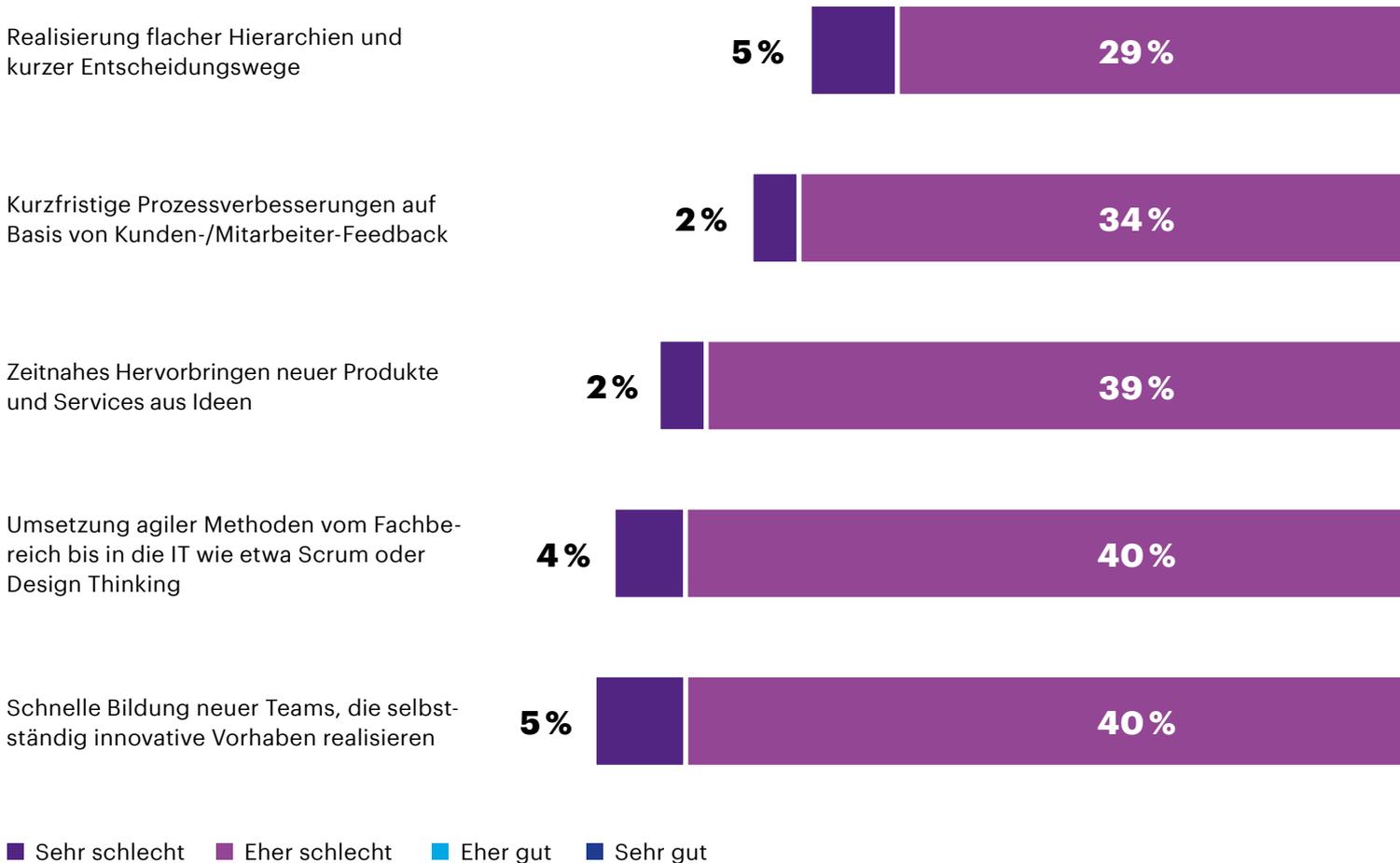
# INNOVATIONSFELDER: PROZESSE UND ORGANISATION

## Starre Organisationsstrukturen hemmen Innovationen

Nach Überzeugung von teknowlogy | PAC ermöglichen agile Prozesse und flache Organisationsstrukturen Unternehmen eine schnellere Anpassung an neue Marktgegebenheiten. Je rascher Firmen auf Veränderungen reagieren können, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, durch Innovationen bei ihren Produkten und Services sowie in der Kundeninteraktion Erfolge zu erzielen.

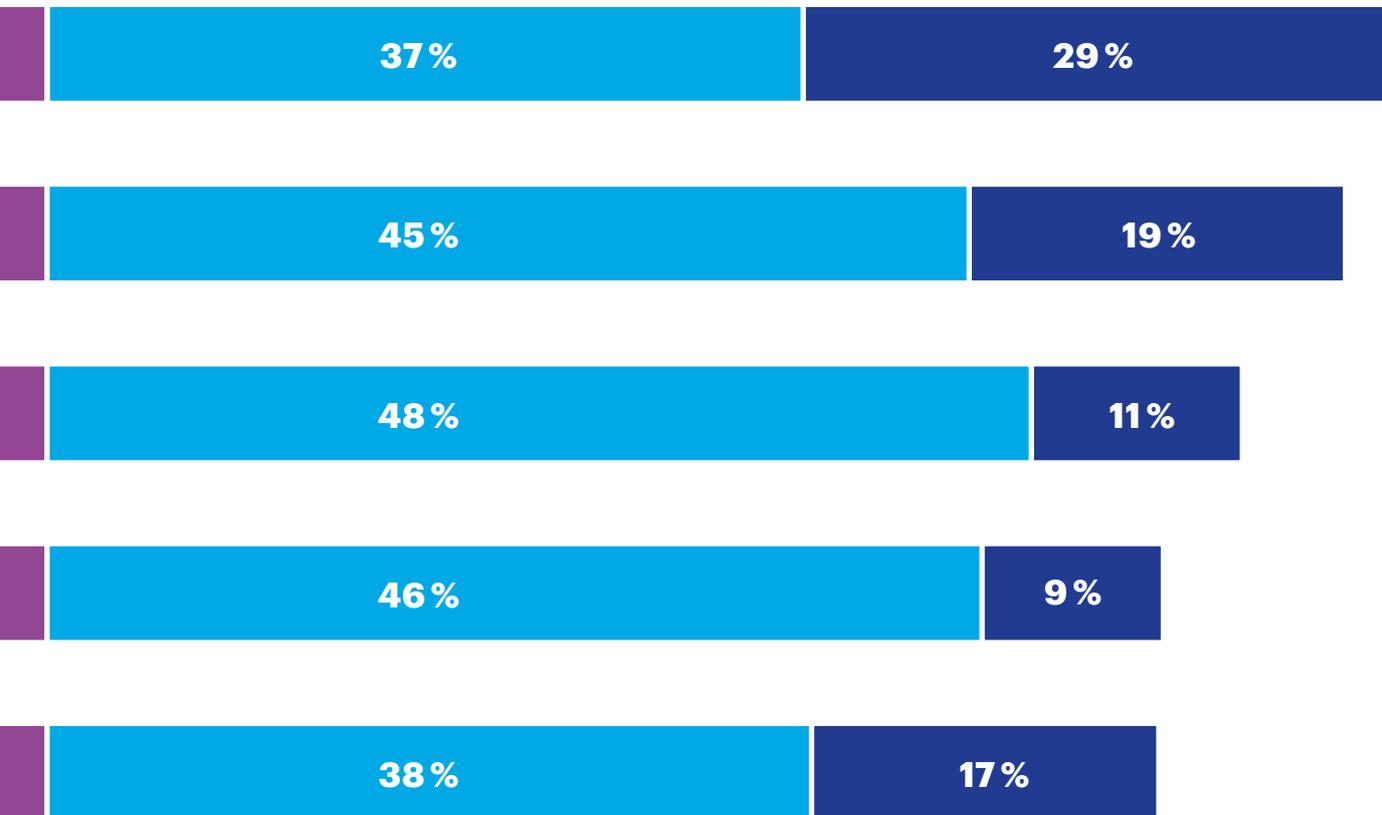
### Abbildung 9: Reifegrad beim Thema agile Prozesse und Organisation

Thema Prozesse und Organisation: Sind die folgenden Aspekte bereits sehr gut, eher gut, eher schlecht oder sehr schlecht in Ihrem Unternehmen realisiert?



Unserer Meinung nach geht eine Umstellung auf flache Hierarchien vor allem in großen Firmen nicht leicht von statten. Besonders im Hinblick auf die Einführung und Umsetzung agiler Arbeitsmethoden, wie z. B. Scrum, oder die schnelle Bildung neuer und selbstständiger Teams fühlen sich viele Befragte zum jetzigen Zeitpunkt nicht gut genug aufgestellt (44% bzw. 45%). Mit Blick auf die Firmengröße fällt auf, dass speziell umsatzstarke Unternehmen (mit mehr als 5 Mrd. € Umsatz) in der Umsetzung

agiler Arbeitsmethoden am weitesten sind (die Situation schätzen 69% als gut ein). Allerdings sind flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege in diesen Unternehmen am schlechtesten realisiert (nur 56% sehen diese als gut umgesetzt an). Große Unternehmen verfügen in der Regel über ausreichend Ressourcen, um neue Arbeitsmethoden zu erproben. Ihre Größe kann sich jedoch bei kurzfristigen Veränderungen, die eine schnelle Kommunikation zwischen den Abteilungen erfordern, als hinderlich erweisen.



(n=258)



**KAPITEL 3:**

# **HERAUSFORDERUNGEN STRATEGISCHE UND INNOVATIONEN**

A group of people in a meeting, overlaid with a blue tint and large purple text. The text reads: ERUNGEN, ER ANSATZ, ONSKULTUR.

# ERUNGEN, ER ANSATZ ONSKULTUR

Viele Unternehmen sind sich unsicher, wie sie die Innovationen vor dem Hintergrund neuer technologischer Entwicklungen gestalten sollen. Die immer kürzer werdenden Innovationszyklen am Markt, Veränderungen in der Arbeitswelt und eine fehlende Koordinierung vieler – zeitgleich laufender – Innovationsprojekte führen mitunter dazu, dass Innovationsaktivitäten langsamer voranschreiten als gewünscht. Jede Neuerung birgt auch das Risiko des

Scheiterns: Nicht jede Innovation schafft den (Markt-) Erfolg und rechnet sich schlussendlich für Unternehmen. Die Anzahl der Aspekte, die Firmen in der DACH-Region davon abhalten, Innovationen voranzutreiben, ist groß. Ein strategischer Ansatz sowie eine funktionierende Unternehmenskultur, die das Zustandekommen von Innovationen begünstigt, können den Hindernissen entgegenwirken.

**„Die Innovationskultur ist in unserem Unternehmen gut verankert. Wir holen regelmäßig Feedback von unseren Mitarbeitern und beziehen sie auch intensiv in Projektplanungen ein.“**

Aussage eines Studienteilnehmers

**Abbildung 10: Herausforderungen bei der Realisierung von Innovationsinitiativen**

Stellen die folgenden Aspekte eine große, eher geringe oder keine Herausforderung dar, wenn es um die Umsetzung von Innovationsprojekten in Ihrem Unternehmen geht?



■ Große Herausforderung ■ Eher geringe Herausforderung

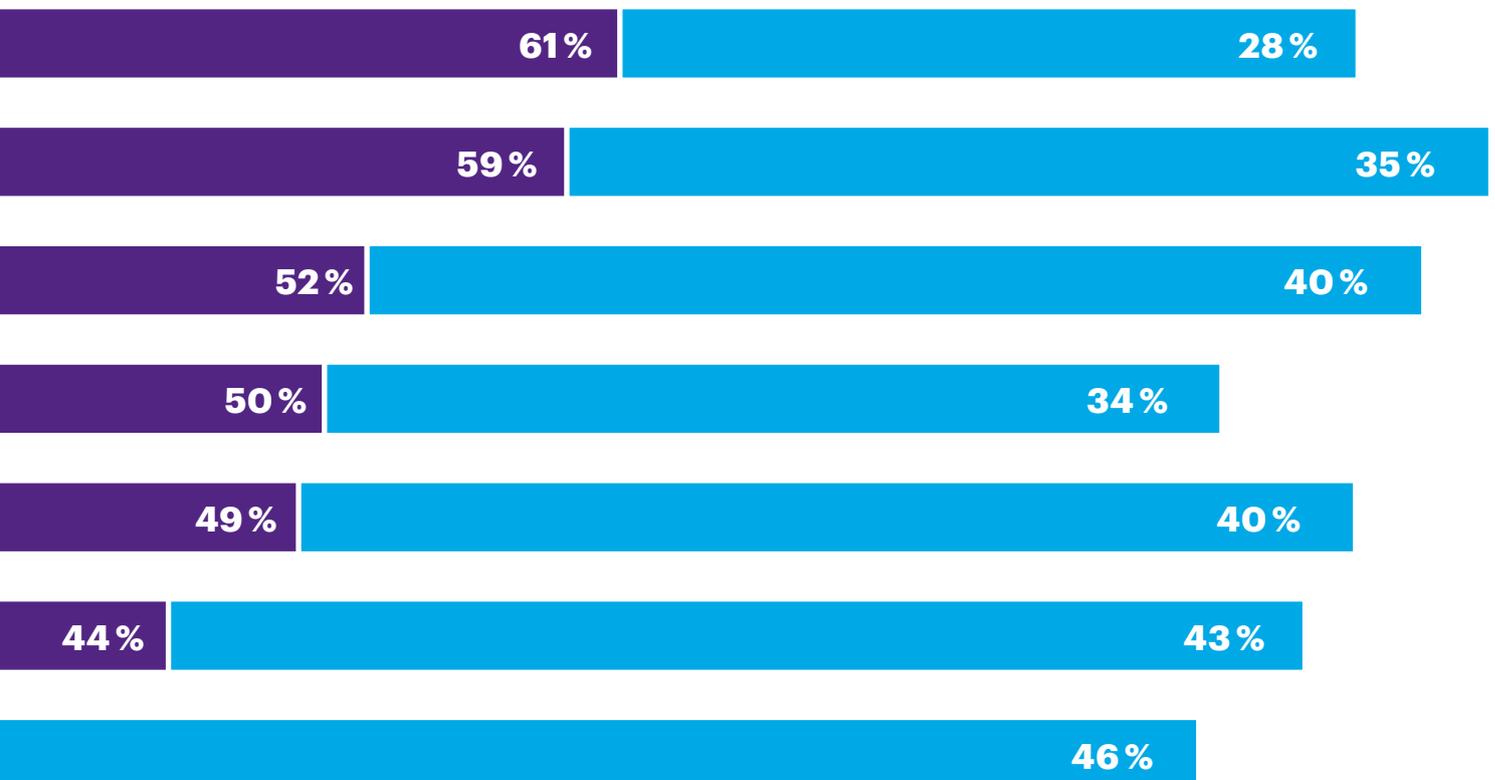
„Keine Herausforderung“ nicht dargestellt

61 Prozent der Befragten empfinden die Etablierung einer Innovationskultur als große Herausforderung für die Umsetzung von Innovationsprojekten. Eng mit einer solchen Kultur verbunden ist auch die Fähigkeit, aus Ideen Werte zu schaffen. Ein Unvermögen in diesem Bereich ist ebenfalls für viele (59%) eine Hürde.

Mitunter mangelt es aber gar nicht an Ideen, sondern an der Fähigkeit, die unterschiedlichen Initiativen innerhalb eines Unternehmens zu koordinieren. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn einzelne Produktbereiche unabhängig voneinander an Initiativen arbeiten. Unter den Aspekt Koordination fällt auch, gewährleisten zu können, dass Innovationsinitiativen den strategischen Zielen und Werten des Unternehmens untergeordnet werden.

Die fehlende Messbarkeit des geschäftlichen Wertes von Innovationen stellt für knapp die Hälfte eine sehr große Herausforderung dar. Laut teknowlogy | PAC ist das vermutlich darauf zurückzuführen, dass eine fehlende Bewertung von Projekten nicht kompatibel ist mit der effizienzorientierten Arbeitsweise deutschsprachiger Unternehmen.

Die Etablierung eines unterstützenden Ökosystems ist nur für gut ein Drittel der Studienteilnehmer eine Herausforderung. Dies könnte damit zusammenhängen, dass es etwa in der Automobilindustrie, die speziell in Deutschland eine zentrale wirtschaftliche Rolle spielt, seit Langem gelebte Praxis ist, mit Zulieferern ein Ökosystem für Innovationen zu bilden.



(n=258)

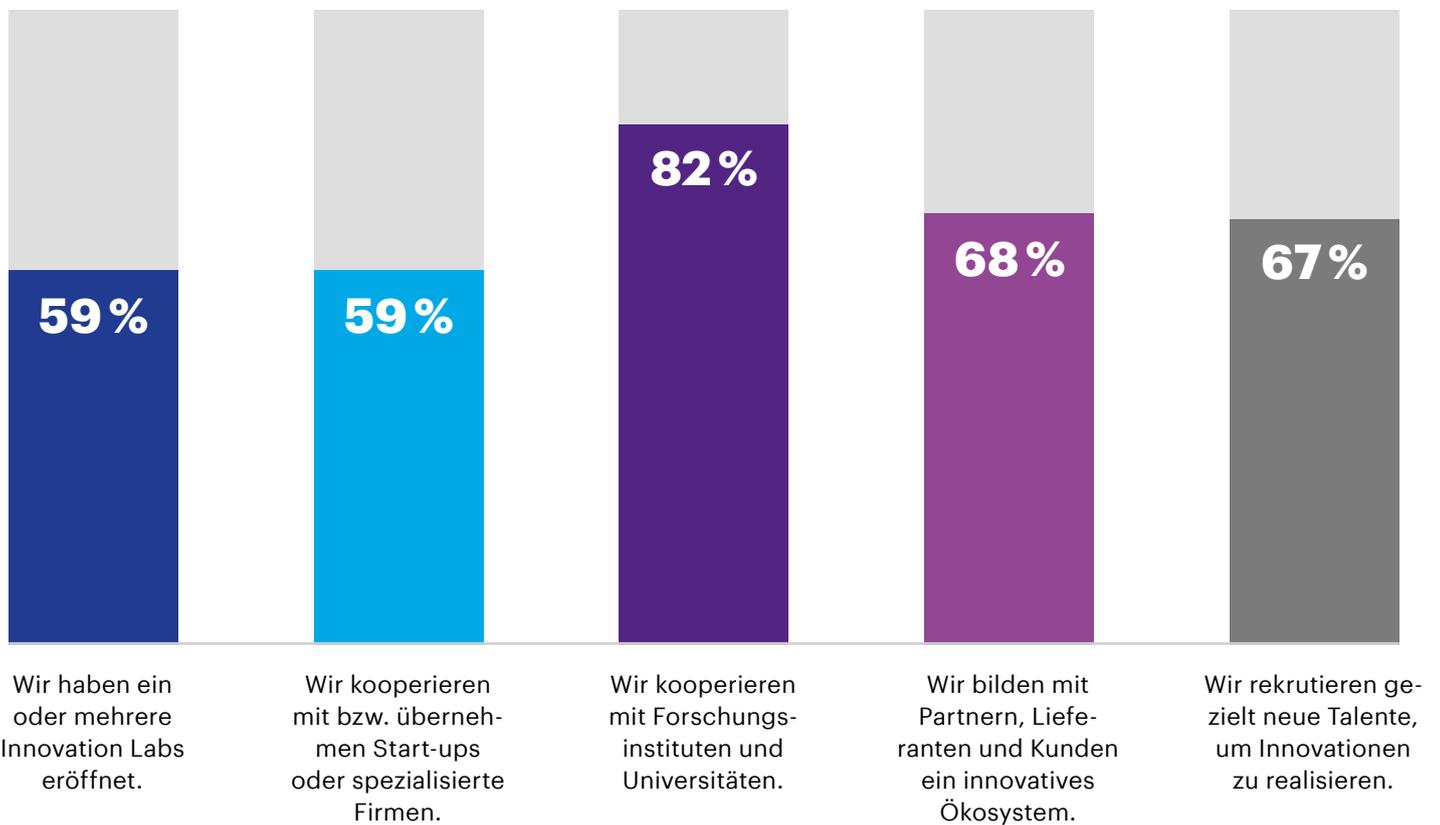
# INNOVATIONS ÖKOSYSTEM

Ökosysteme ermöglichen Unternehmen einen effektiven Wissensaustausch und Zugang zu zusätzlichem Fachwissen. Darüber hinaus bilden sich darüber Kooperationen für gemeinsame Geschäftstätigkeit. Hierbei kommen Partner mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen zusammen zwecks gemeinsamer Wertschöpfung an digital

bereitgestellten Dienstleistungen bzw. Produkten. Grundlage dafür sind gemeinsam genutzte digitale Plattformen für den Austausch von Informationen sowie für das arbeitsteilige Wirtschaften. Partner können Kunden, Lieferanten, Dienstleister sowie Forschungsinstitute und spezialisierte Firmen inklusive Start-ups sein.

## Abbildung 11: Initiativen zur Realisierung von Innovationen

Wie organisieren Sie die Realisierung von Innovationen in Ihrem Unternehmen? Welche der folgenden Aussagen trifft zu?



Mehrfachnennungen  
(n=258)

Die Ergebnisse zeigen: Firmen verfolgen unterschiedliche Initiativen, um Innovationen zu realisieren.

Sehr viele gehen Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und Universitäten ein. Diese Art der Zusammenarbeit ist in der Regel kostengünstig und darüber hinaus

auch eine gute Möglichkeit, um neue Talente anzuwerben. Die Gründung von Innovation Labs schneidet mit 59 Prozent am schlechtesten ab. Unserer Meinung nach könnte dies daran liegen, dass viele Firmen ohnehin nicht über ausreichend Personal verfügen und sie die vorhandenen Mitarbeiter in erster Linie für operative Aufgaben benötigen.

# REALISIERUNG VON INNOVATIONEN

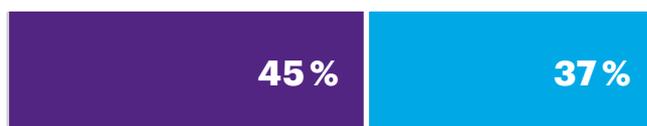
Firmen in der DACH-Region unternehmen viel, um Innovationen zu fördern. Doch wie wir in unseren Gesprächen erfahren haben, bleiben Innovationsprojekte mitunter wirkungslos oder werden nicht erfolgreich beendet, weil es an den Voraussetzungen für die Umsetzung mangelt.

Dazu zählt aus unserer Sicht die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung, die Verfügbarkeit von personellen Ressourcen und letztlich auch eine IT-Landschaft, die es gestattet, Innovationen etwa bei der Entwicklung neuer Produkte zu unterstützen.

## Abbildung 12: Aussagen zur Umsetzung von Innovationen

Wenn man die Umsetzung von Innovationen in Ihrem Unternehmen betrachtet: Welche der folgenden Aussagen trifft voll, teilweise oder gar nicht zu?

Innovationsprojekte werden von den Mitarbeitern „nebenbei“ realisiert, d. h. zusätzlich zu den bestehenden Hauptaufgaben.



Unsere Geschäftsführung positioniert sich als Vorreiter bei Innovationen und richtet das ganze Unternehmen daran aus.



Unsere IT-Systeme sind nicht flexibel genug, um innovative Produkte und Services zu realisieren.



Unser Unternehmen ist zu sehr auf Produkte und nicht auf den Kunden fokussiert.



■ Trifft voll und ganz zu ■ Trifft teilweise zu

„Trifft gar nicht zu“ nicht dargestellt  
(n=258)

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (45%) gibt an, über keine dezidierten personellen Ressourcen für die Innovationsarbeit zu verfügen. Innovationsprojekte werden hier von den Mitarbeitern neben der Haupttätigkeit realisiert. Um sich aktiv für die Kreativität und die Motivation der einzelnen Mitarbeiter einzubringen, ist ein solches Vorgehen allerdings nicht förderlich. Nur bei einem Drittel ist die Schaffung von Innovationen in der Geschäftsführung verankert und damit Teil der Firmenstrategie.

In puncto IT-Systeme fühlt sich nur knapp ein Viertel schlecht gerüstet und meint, diese seien nicht flexibel und ausgereift genug, um neue Produkte und Services zu realisieren.

Deutlich wird, dass Unternehmen den Wert des Kundenerlebnisses erkannt und eine kundenzentrierte Einstellung angenommen haben: Nur 12 Prozent geben an, zu sehr auf Produkte fokussiert zu sein und weniger auf den Kunden.

**KAPITEL 4:**

# **WERT DER INNOVATION**





Nicht jede Innovation führt zum Markterfolg oder erweist sich zumindest als effizienzsteigernd. Diese Unsicherheit über künftige Erfolgchancen ist mitunter ein Grund für das zurückhaltende Verhalten vieler Firmen. Besonders in der pragmatischen (produktorientierten) DACH-Region ist der Wunsch nach einem sichtbaren und messbaren Erfolg von Innovationsprojekten stark ausgeprägt.

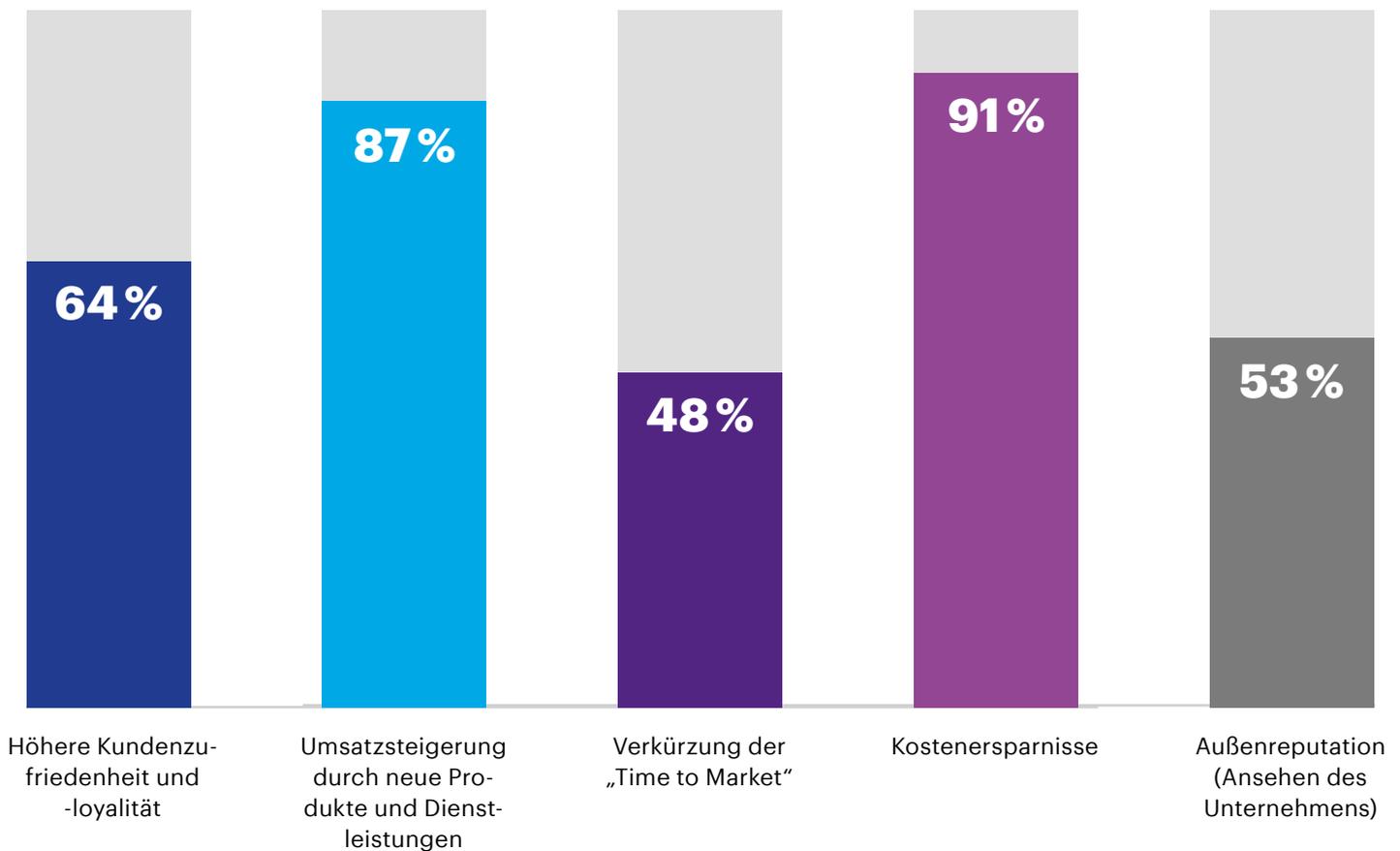
**„Innovation bedeutet, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Wenn der Kunde einen Mehrwert hat, dann profitieren wir auch davon.“**

Aussage eines Studienteilnehmers



### Abbildung 13: Kriterien für die Erfolgsmessung von Innovationsprojekten

Anhand welcher der folgenden Aspekte messen Sie den Erfolg von Innovationsprojekten in Ihrem Unternehmen? (Das heißt, bei welchen Aspekten quantifizieren Sie den Wertbeitrag eines Innovationsprojektes durch konkrete KPIs?)



Mehrfachnennungen  
(n=258)

Die Führungskennzahlen, anhand derer über den Erfolg oder Misserfolg von Innovationsprojekten entschieden wird, sind stark vom operativen Bereich geprägt. Nachweisliche Kostenersparnisse (91%) sowie eine belegbare Umsatzsteigerung (87%) führen die Liste der Aspekte an, anhand derer der Wertbeitrag von Innovationsprojekten ermittelt wird. Das ist wenig verwunderlich, da es sich hierbei um konkrete KPIs handelt, für deren Erfassung bzw. Messung es bereits zahlreiche IT-Systeme gibt. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Themen wie der Kundenzufriedenheit und dem Ansehen des Unternehmens um Werte, die mit den heute genutzten Methoden und

Werkzeugen noch nicht vollständig zu ermitteln sind. Hier gibt es bereits Ansätze, die immer mehr Verbreitung finden. Ein Beispiel dafür sind Werkzeuge für das Social-Media-Monitoring, bei dem Äußerungen über eine Marke oder ein Produkt in sozialen Netzwerken untersucht werden.

Nach unserer Überzeugung werden alle Messgrößen, die mit dem Kunden in Zusammenhang stehen, deutlich wichtiger. Wenn Firmen den Kunden in den Mittelpunkt stellen, dann muss auch erkennbar sein, ob das unternehmerische Handeln diesen positiv beeinflusst.



Abbildung 14: Weitere Kennzahlen zur Messung von Innovationserfolgen



**„Für die Zukunft wünsche ich mir in unserer Firma mehr Top-down-gesteuerte Bereitschaft für Innovationsprojekte.“**

Aussage eines Studienteilnehmers

# TECHNOLOGIEN FÜR INNOVATIONEN

Innovationen sind eng verbunden mit IT-Technologien. Vor allem künstliche Intelligenz und Datenanalysen spielen eine große Rolle. Wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen, basieren viele Aspekte der Innovation auf der Fähigkeit, aus Daten Erkenntnisse etwa über den Kunden zu gewinnen sowie Vorhersagen zu treffen. Die Grundlage dafür bilden Analysesysteme sowie immer mehr auch Machine Learning.

IoT-Technologien bilden die Grundlage für Innovationen in der industriellen Produktion. Sensordaten von Maschinen werden genutzt, um neue Services wie etwa die vorausschauende Wartung zu realisieren.

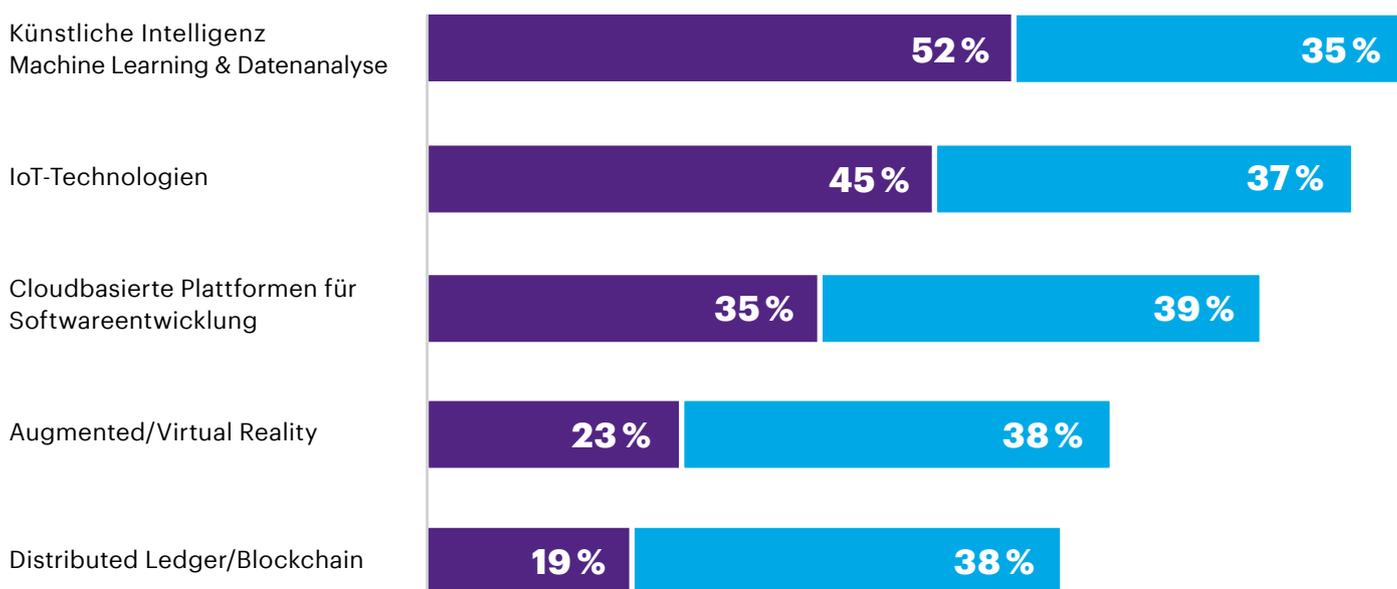
Cloudbasierte Plattformen gestatten es, Software schnell zu entwickeln und in kurzer Zeit in Betrieb zu nehmen. Software ist die Grundlage vieler Innovationen, sodass Methoden, die neue Anwendungen schnell entwerfen und einsetzen können, hohe Relevanz haben.

Augmented und Virtual Reality (VR) erlauben Innovationen sowohl im Bereich der Effizienz von Geschäftsprozessen (VR-Verfahren im technischen Kundenservice etwa) als auch beim Kundenerlebnis.

Obwohl Distributed Ledger/Blockchain durch Kryptowährungen populär wurde, gibt es immer mehr Einsatzszenarien etwa in der Lieferkettensteuerung, dem Transportwesen sowie bei Banktransaktionen. Im Vordergrund steht hier die Innovation von Prozessen, an denen zahlreiche Geschäftspartner beteiligt sind.

## Abbildung 15: Bedeutung neuer Technologien für Innovationsinitiativen

Sind die folgenden Technologien sehr wichtig, teilweise wichtig oder gar nicht wichtig, wenn es um die Innovationskraft Ihres Unternehmens geht?



■ Sehr wichtig ■ Teilweise wichtig

„Gar nicht wichtig“ nicht dargestellt  
(n=258)

Die Digitalisierung beschleunigt Innovationsprojekte und begünstigt deren Entstehung. Bei den Antworten auf die Frage, auf welche Technologien man künftig setze, um Innovationen zu unterstützen, zeigt sich deutlich: Die Hype-Themen treiben auch Unternehmen in der DACH-Region um. Über die Hälfte gibt an, dass künstliche Intelligenz (KI) an Bedeutung zunehmen wird, dicht gefolgt von IoT-Technologien (45%). Aufgeschlüsselt nach Branchen messen Unternehmen aus dem Handel und der Dienstleistungsbranche KI mit 61 Prozent die größte Bedeutung bei. Beim Thema IoT ist es das Verarbeitende Gewerbe mit 48 Prozent. Grund hierfür: IoT-Daten sind Maschinendaten und somit besonders für den starken industriellen Fokus der DACH-Region sehr wichtig.

Cloudbasierte Plattformen für die Softwareentwicklung sind nur für ein Drittel von zentraler Bedeutung. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass nicht jedes Unternehmen selbst maßgeblich eigene Software entwickelt, sondern moderne, cloudgestützte Umgebungen verwenden möchte.

Weitere Technologien wie Blockchain und AR/VR kommen bislang nur für bestimmte Sektoren infrage (Einzelhandel, Finanzwesen etc.) und sind deshalb möglicherweise für die Allgemeinheit weniger bedeutend.

**„Es ist wichtig, immer am Ball zu bleiben, die neuesten Technologien zu nutzen und die besten Mitarbeiter zu haben.“**

Aussage eines Studienteilnehmers

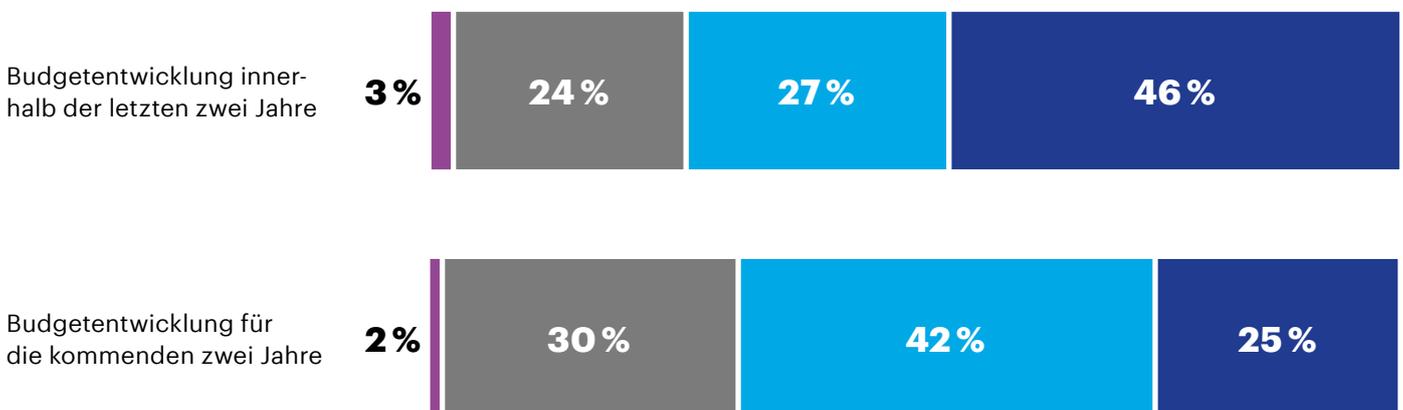
# BUDGET FÜR INNOVATIONEN

Der Wert von Innovationen lässt sich auch daran messen, ob Firmen dafür Budget bereitstellen und dieses Jahr für Jahr größer wird. Wie sich zeigt, will kaum eine Firma ihr Investitionsbudget zurückfahren. Diese Budgets sind unter

anderem erforderlich für die Rekrutierung von Talenten, die Anschaffung neuer IT-Technologien bzw. für IT-Projekte, die Einrichtung von Innovation Labs sowie für die Aus- und Weiterbildung der Belegschaft.

**Abbildung 16: Budgetentwicklung für Innovationsinitiativen**

A) Wenn Sie zwei Jahre zurückdenken: Ist Ihr Budget für Innovationen stark (> 10%) bzw. leicht (0–10%) gestiegen, in etwa gleich geblieben oder stark bzw. leicht gesunken? B) Was schätzen Sie für die kommenden zwei Jahre?



(n=258)

- Starker Rückgang (> 10%)    ■ Unverändert (+/-0%)    ■ Leichter Anstieg (1–10%)
- Leichter Rückgang (1–10%)    ■ Unverändert (+/-0%)    ■ Starker Anstieg (> 10%)

Blickt man auf die Budgetentwicklungen der letzten zwei Jahre, fällt auf, dass knapp die Hälfte der Unternehmen ihre Ausgaben für Innovationsprojekte stark erhöht hat. (Die Gründe hierfür liegen in der positiven Entwicklung der Gesamtwirtschaft sowie in einem starken Anstieg der IT-Ausgaben/Investitionen.)

zurückzuführen, die zum jetzigen Zeitpunkt von einer vorherrschenden Unsicherheit gedämpft wird. Zusätzlich sind Ausgaben für Innovationsprojekte in der Regel langfristiger angesetzt und übersteigen den hier vorgegebenen Zeitraum von zwei Jahren.

Bei künftigen Ausgaben zeigen sich die Befragten allerdings (etwas) vorsichtiger: Nur ein Viertel rechnet mit einem starken Anstieg der Ausgaben. Dies ist unserer Meinung nach zum Teil auf die allgemeine Weltwirtschaft

# FAZIT

An Innovationen kommt kein Unternehmen vorbei und, wie die vorliegende Studie belegt, verweigern sich die Firmen in der DACH-Region auch keineswegs. Deutlich wird jedoch, dass bei den Initiativen der Schwerpunkt sehr häufig auf Produkt-/Serviceverbesserungen liegt. Offenbar reagieren Unternehmen auf unmittelbare und kurzfristige Kunden- und Markterwartungen.

Doch viele Firmen denken auch langfristig: Mehr als jedes zweite Unternehmen verfolgt das Ziel, innovative Geschäftsmodelle hervorbringen. Noch weit weniger zahlreich sind Aktivitäten, die eine Veränderung der Organisationsstruktur betreffen. Jedoch wissen die Unternehmen, dass sie in Zukunft nicht umhinkommen, auch hier anzusetzen.

Innovationen öffnen Firmen zahlreiche Möglichkeiten und bedeuten gleichzeitig Herausforderungen. Dies fängt damit an, eine Innovationskultur zu etablieren. Schwer fällt es den Unternehmen ferner, aus Ideen Mehrwerte zu schaffen.

Bei den Innovationsinitiativen geht es nicht immer darum, stets der Erste am Markt zu sein. Haupttreiber ist vielmehr, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Der heutzutage weitverbreitete Konsens, dass Kunden im Zentrum von Innovationsinitiativen stehen, verkommt zu einem Lippenbekenntnis, wenn Unternehmen keine konkreten Handlungen in die Wege leiten. Dazu zählt unter anderem, kurze Projektzyklen durch Agilität zu erreichen sowie Erkenntnisse aus Datenanalysen konsequent umzusetzen und somit ein differenzierendes Kundenerlebnis zu ermöglichen.

Erst die Integration einer Innovationskultur in die Gesamtstrategie einer Organisation befähigt Firmen dazu, Innovationen sowohl kompetent als auch schnell zu realisieren. Dies stellt eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sicher und erzeugt Mehrwerte, für die der Kunde auch bereit ist zu bezahlen.

Die Ausgestaltung einer Innovationsstrategie hängt einerseits vom Willen und von den Notwendigkeiten, andererseits von den Fähigkeiten und Möglichkeiten eines Unternehmens ab. Bei letzterem zeigt sich, dass nicht alle gleich gut gerüstet sind:

- Nur wenige Firmen sehen sich sehr gut in der Lage, die Mitarbeiter zu gewinnen, die ihnen helfen, Innovationen voranzutreiben. Auch ist ihnen der Kunde wichtig, doch hapert es oftmals daran, das Kundenerlebnis umfassend zu gestalten.

- Firmen nutzen Verfahren für das Datenmanagement bereits intensiv, doch können viele weder das Verhalten ihrer Kunden vorhersagen noch fühlen sie sich bereit Geräte-, Maschinen- und Fahrzeugdaten für neue Geschäftsprozesse zu verwenden.
- Agile Methoden sind zwar bekannt, doch Anwendung finden sie vielerorts lediglich in der IT, nicht aber in den anderen Fachbereichen. Teamarbeit wird gelebt, aber die Möglichkeit, rasch neue Projektgruppen zu bilden, die selbstständig Innovationen umsetzen, besteht oftmals nicht.

Letztlich muss die Schaffung einer Innovationskultur ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Es obliegt somit der Geschäftsführung, die Firma auf Innovationen zu trimmen, und größtenteils der Belegschaft, die Innovationsarbeit umzusetzen. Die Realität sieht vielerorts aber noch anders aus: Oft sind es die bereits ausgelasteten Mitarbeiter, die zusätzlich zu ihren Haupttätigkeiten auch noch nebenbei Innovationsprojekte realisieren. Und nur in einem Drittel der Unternehmen versteht sich die Chefetage bereits als Innovationsvorreiter.

Wo die eigene Kompetenz bzw. die Ressourcen nicht ausreichen, können externe Partner unterstützen. Daher streben Firmen Kooperationen an, etwa mit Universitäten und/oder Start-ups. Ferner bilden sie Ökosysteme gemeinsam mit Kooperationspartnern, Kunden und Lieferanten.

Selbstverständlich schaffen Innovationen Mehrwerte. Nicht so selbstverständlich ist es, die richtigen Methoden zu identifizieren, um den Wertbeitrag zu messen. Umsatzsteigerung und Kostenreduktion lassen sich beziffern. Auch die Veränderung der Kundenzufriedenheit kann nach heutigem Stand der Dinge bereits belegt werden, wenngleich nicht auf einem vergleichbaren Niveau, wie es bei Ressourcenveränderungen der Fall ist. Weiche Indikatoren für den Erfolg oder Misserfolg von Innovationsprojekten wie z. B. die Steigerung der Unternehmensreputation lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt noch schwer bemessen.

Da aber die überwiegende Mehrheit der Unternehmen überzeugt ist, aus Innovationen Werte schaffen zu können, planen sie, auch in Zukunft zu investieren und das dafür erforderliche Budget noch zu steigern.

# METHODIK

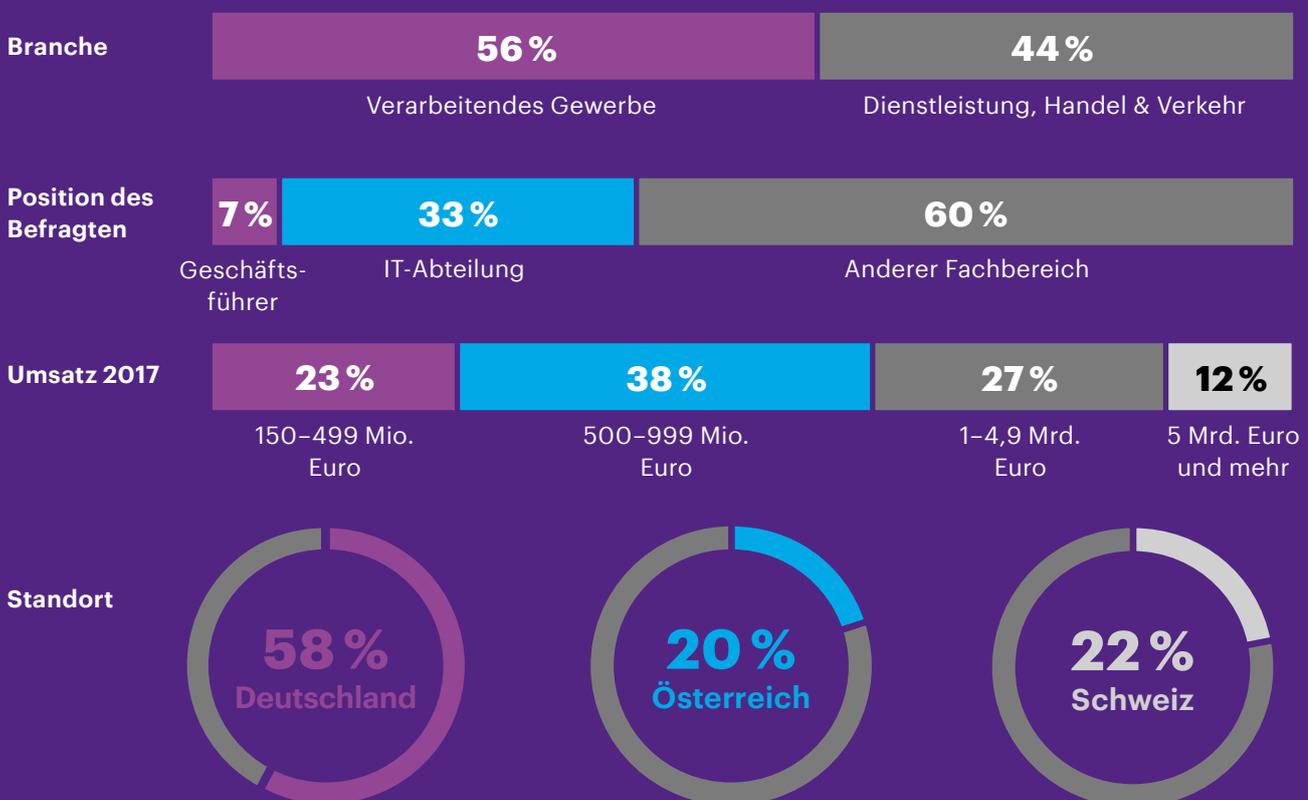
Von November 2018 bis Februar 2019 wurden in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) insgesamt 258 Personen, die in ihrem Unternehmen eine entscheidende Verantwortung bezüglich Digitalisierungs- bzw. Innovationsinitiativen innehaben, telefonisch (CATI) befragt. Darunter befinden sich zum einen Verantwortliche aus dem Top-Management (Geschäftsführung/Vorstand), zum anderen leitende IT- und andere Fachbereichsverantwortliche. Zu den Nicht-IT-Verantwortlichen gehören sowohl Befragte, die dezidiert für Innovationsprojekte bzw. Digitalisierungsmaßnahmen verantwortlich sind (Chief Digital Officer, Chief Innovation Officer oder ähnliche Positionen), als auch Marketing-, Vertriebs-, Kundenmanagementleiter oder Leiter aus der Fertigung und der Produkt- und Serviceentwicklung sowie Verantwortliche aus dem Bereich Finance, Accounting und Controlling – um die wichtigsten Positionen an dieser Stelle zu nennen.

## Die Umfrage basiert auf über 250 telefonisch geführten Interviews.

In Deutschland wurden ausschließlich Unternehmen mit einem Umsatz (im abgelaufenen Geschäftsjahr 2017) von 500 und mehr Millionen Euro befragt, in Österreich und der Schweiz wurde die Grenze auf 150 Millionen Euro gesetzt. Zur Zielgruppe gehören Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor, aus Handel und Verkehr sowie Firmen des Verarbeitenden Gewerbes. Auf Unterschiede zwischen Größenklassen und Branchengruppen wird im Studienreport an entsprechender Stelle gesondert hingewiesen.

### Abbildung 17: Zusammensetzung der Stichprobe im Überblick

Telefonische Umfrage unter 258 leitenden IT- und Fachbereichsverantwortlichen in der DACH-Region



Befragungszeitraum: November 2018 bis Februar 2019

## ANHANG

Haftungsausschluss, Nutzungsrechte, Unabhängigkeit und Datenschutz

Diese Studie wurde im Auftrag von Accenture erstellt.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.pac-online.com](http://www.pac-online.com) und unter [www.teknowlogy-vendor.com](http://www.teknowlogy-vendor.com).

### Haftungsausschluss

Die Inhalte dieser Studie wurden mit der größtmöglichen Sorgfalt zusammengestellt, eine Gewähr für ihre Richtigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Einschätzungen und Beurteilungen spiegeln unseren gegenwärtigen Wissensstand im März 2019 wider und können sich jederzeit ändern. Das gilt insbesondere, aber nicht ausschließlich, für zukunftsgerichtete Aussagen. In dieser Studie vorkommende Namen und Bezeichnungen sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen.

### Nutzungsrechte

Diese Studie ist urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen expliziten Einwilligung. Auch die Veröffentlichung oder Weitergabe von Tabellen, Grafiken etc. in anderen Publikationen bedarf der vorherigen Genehmigung.

### Unabhängigkeit und Datenschutz

Diese Studie wurde allein von der PAC GmbH (ein Unternehmen der teknowlogy Group) erstellt. Der Auftraggeber hatte keinen Einfluss auf die Auswertung der Daten und die Erstellung der Studie.

Den Befragungsteilnehmern an der Studie wurde Vertraulichkeit ihrer Angaben zugesichert. Keine Aussage lässt Rückschlüsse auf individuelle Unternehmen zu und keine individuellen Befragungsdaten wurden an den Auftraggeber oder sonstige Dritte weitergegeben. Alle Teilnehmer wurden zufällig ausgewählt. Es besteht kein Bezug zwischen der Studiererstellung und einer etwaigen Kundenbeziehung zwischen den Befragten und dem Auftraggeber dieser Studie.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Fokus von Innovationsprojekten	10
Abb. 2:	Anzahl der Innovationsschwerpunkte	11
Abb. 3:	Status quo von Innovationsprojekten nach Unternehmensbereich	12
Abb. 4:	Selbsteinschätzung der Innovationskraft nach Umsatzklassen (Klassenaufteilung in Anlehnung an Rogers Diffusionsmodell)	14
Abb. 5:	Selbsteinschätzung der Innovationskraft – nach Umsatzklassen (Klassenaufteilung in Anlehnung an Rogers Diffusionsmodell)	15
Abb. 6:	Maßgeblicher Treiber von Innovationsvorhaben	16
Abb. 7:	Reifegrad beim Thema Datenmanagement	21
Abb. 8:	Reifegrad beim Thema Kunden- und Mitarbeitererlebnis	22
Abb. 9:	Reifegrad beim Thema agile Prozesse und Organisation	24
Abb. 10:	Herausforderungen bei der Realisierung von Innovationsinitiativen	28
Abb. 11:	Initiativen zur Realisierung von Innovationen	30
Abb. 12:	Aussagen zur Umsetzung von Innovationen	31
Abb. 13:	Kriterien für die Erfolgsmessung von Innovationsprojekten	35
Abb. 14:	Weitere Kennzahlen zur Messung von Innovationserfolgen	36
Abb. 15:	Bedeutung neuer Technologien für Innovationsinitiativen	37
Abb. 16:	Budgetentwicklung für Innovationsinitiativen	39
Abb. 17:	Zusammensetzung der Stichprobe im Überblick	41

## ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 469.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern.

Besuchen Sie uns unter [www.accenture.de](http://www.accenture.de)

## KONTAKT

**Sigrid Stinnes** | Managing Director  
Innovation Lead, DACH  
[sigrid.stinnes@accenture.com](mailto:sigrid.stinnes@accenture.com)

 @SStinnes

 /in/sigrid-stinnes/

**Frédéric Brunier** | Managing Director  
Business & Technology Strategy Lead,  
DACH

[frederic.brunier@accenture.com](mailto:frederic.brunier@accenture.com)

 /in/frédéric-brunier/

## ÜBER DIE TEKNOLOGY GROUP

Die teknowlogy Group ist das führende unabhängige europäische Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für die IT-Branche. Sie vereint die Expertise von vier Unternehmen, jedes für sich mit einer langjährigen Erfolgsgeschichte im Bereich der Marktforschung und Beratung sowie lokaler Präsenz in den fragmentierten europäischen Märkten: Ardour Consulting Group, BARC (Business Application Research Center), CXP und PAC (Pierre Audoin Consultants).

Wir sind ein contentbasiertes Unternehmen mit einer starken Berater-DNA. Das macht uns zum bevorzugten Partner europäischer Anwenderunternehmen. Diese unterstützen wir bei der Definition ihrer IT-Strategie, der Steuerung von Teams und Projekten sowie der Risikominimierung bei Technologieentscheidungen. So helfen wir ihnen, ihre Transformation erfolgreich voranzutreiben.

Wir haben ein unübertroffenes Verständnis für Marktentwicklungen und die Erwartungen der IT-Anwender. Dadurch können wir Softwareanbieter und IT-Dienstleister bei der Definition, Umsetzung und Vermarktung ihrer Strategie unterstützen – abgestimmt auf die Anforderungen des Marktes und ausgerichtet auf die Bedarfe von morgen.

Mit mehr als 40 Jahren Markterfahrung und Niederlassungen in sieben Ländern sind wir mit unserem Netzwerk aus 150 Experten weltweit aktiv.

Für weitere Informationen besuchen Sie [www.teknowlogy.com](http://www.teknowlogy.com)

Oder folgen Sie uns auf Social Media:

 @teknow\_group

 [www.linkedin.com/company/teknowlogy](http://www.linkedin.com/company/teknowlogy)

## KONTAKT

PAC – a teknowlogy Group Company  
Holzstr. 26  
80469 München

+49 (0) 89 23 23 68-0

[info-germany@teknowlogy.com](mailto:info-germany@teknowlogy.com)

[www.pac-online.com](http://www.pac-online.com)

[www.teknowlogy-vendor.com](http://www.teknowlogy-vendor.com)

Weitere spannende Informationen finden Sie unter:  
**[www.accenture.de/innovation](http://www.accenture.de/innovation)**

