

# INNOVATION ALS MOTOR FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG

HLB SURVEY OF BUSINESS LEADERS



TOGETHER WE  
MAKE IT HAPPEN

## INHALT

VORWORT DES CEO	03
WICHTIGSTE ERGEBNISSE	04
INNOVATION ALS IMPERATIV	06
SUCHE NACH MITTELN ZUR FÖRDERUNG DER INNOVATION	10
INNOVATOREN FINDEN UND HALTEN	14
BARRIEREN IN UNTERNEHMEN, DIE EINE ERFOLGREICHE INNOVATION VERHINDERN	19
INNOVATIONEN UND TECHNOLOGIE: EIN UNTRENNBARES PAAR	22
SCHLUSSFOLGERUNG: KALIBRIEREN SIE IHR RISIKO-RADAR	26
FORSCHUNGSMETHODIK	28
VERTIEFENDE INTERVIEWS	30
MITWIRKENDE UND DANKSAGUNGEN	32



## VORWORT DES CEO

In Kombination mit einer beschleunigten Digitalisierung und Einführung neuer Technologien hat die globale Pandemie gezeigt, wie innovativ jede Branche innerhalb weniger Monate werden kann. Von Schauspielern, die jahrhundertalte Theaterstücke für die Aufführung über Zoom adaptieren, bis hin zu Forschungszentren, die in Rekordzeit Impfstoffe und Schnelltests entwickeln – das Ausmaß des Wandels, den wir alle gemeinsam realisiert haben, ist wirklich erstaunlich.

Um dieses Wachstum zu erreichen, müssen viele Unternehmen jedoch das „Gerüst“, das sie errichtet haben, um den Betrieb wie gewohnt fortzuführen, durch dauerhaftere und dabei innovative Betriebsstrukturen ersetzen. Wie können wir neue Arbeitsweisen in größerem Maßstab umsetzen? Reicht Technologie allein aus, um die Unternehmensabläufe neu zu gestalten? Wie können wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter alle Voraussetzungen haben, ihre Arbeit bestmöglich zu erledigen?

In der letztjährigen Umfrage erklärten uns die Führungskräfte dass ihr Schwerpunkt für 2021 eine „Verteidigungsstrategie“ sei, die eine durchsetzungsfähige Kostendämpfung voraussetzt, gepaart mit einem starken Engagement für die Verbesserung der betrieblichen Effizienz in der gesamten Wertschöpfungskette. Die anhaltende Konzentration auf einen einzigen Stressfaktor – und sei es ein schwerwiegender und komplexer wie die globale Pandemie – kann jedoch die Fähigkeit der Führungskräfte beeinträchtigen, ihre Unternehmen auf das nächste Kapitel vorzubereiten.

Die Entscheidungen, die Führungskräfte in den nächsten zwölf Monaten treffen werden, sind ausschlaggebend dafür, welche Unternehmen sich im neuen Wirtschaftszyklus als führend erweisen. Neue Ideen werden heute dank agilerer Betriebsmodelle und digitaler Technologien in kürzerer Zeit umgesetzt. Doch wertsteigernde Innovationsstrategien erfordern nach wie vor Zeit und sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen für die Umsetzung – die größten Hindernisse, die in den diesjährigen Gesprächen genannt wurden.

In unserer diesjährigen globalen Umfrage unter Führungskräften gehen wir der Frage nach, wie leitende Führungskräfte die Herausforderung annehmen, die Innovation inmitten anhaltender Schwankungen der Marktbedingungen, veränderter Verbraucherstimmungen und Störungen der Lieferkette zu beschleunigen. Wir haben im Jahr 2021 586 Führungskräfte aus 46 Ländern befragt, um herauszufinden, wie sie in einer Zukunft, in der Innovationen in rasantem Tempo und über mehrere Bereiche – Talente, Technologie, betriebliche Prozesse und Nachhaltigkeit – umgesetzt werden müssen, ihre Weiterentwicklung planen.

Zusätzlich zu unseren quantitativen Untersuchungen haben wir externe Experten aus dem akademischen Bereich und der Privatwirtschaft eingeladen, ihre Interpretation von Innovation als Haupttriebkraft für den Unternehmenserfolg darzulegen.

Wir haben festgestellt, dass die Führungskräfte im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie mehr Vertrauen in ihre Innovationsfähigkeit haben, was sich auch auf ihre Fähigkeit auswirkt, in den nächsten zwölf Monaten zu wachsen – selbst wenn die wirtschaftliche Unsicherheit anhält. Das Optimismus ist jedoch weniger ausgeprägt, wenn es um die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und der finanziellen Mittel zur Finanzierung innovativer Projekte geht. Der globale Risikoradar der Führungskräfte hat sich in diesem Jahr von der Bewältigung der direkten Auswirkungen der Pandemie hin zu einer Verbesserung des Zugangs zu Talenten und der Bewältigung makroökonomischer Probleme wie steigender Inflationsraten, regulatorischer Veränderungen und Klimarisiken verschoben.

Ich möchte mich bei allen Führungskräften bedanken, die sich die Zeit für die Teilnahme an unserer Umfrage genommen haben. Wir hoffen, dass dieser Bericht Ihnen die nötigen Erkenntnisse liefert, um Ihre Innovationsstrategie zu konkretisieren und dadurch einen Mehrwert zu erhalten. Wenn Sie die Ergebnisse oder die in unserem Bericht aufgeworfenen Fragen besprechen möchten, sind wir dafür gerne bereit.

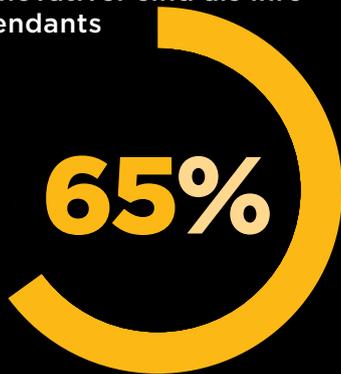


**Marco Donzelli**  
Global CEO

## WICHTIGSTE ERGEBNISSE

### Führungspersönlichkeiten wollen schnelle und technologiegetriebene Innovationen

der Führungskräfte glauben, dass sie innovativer sind als ihre Pendants



Das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, zu wachsen, ist im Vergleich zum letzten Jahr gestiegen



Zugang zu neuen Technologien und Innovationen als Triebfeder



### Die Pandemie unterstreicht die Notwendigkeit von Innovationen

Eine schnellere und effektivere Innovation ist entscheidend für zukünftiges Wachstum



Sie trauen sich zu, die Art und Weise, wie Dinge in Ihrem Unternehmen erledigt werden, in Frage zu stellen



Marktstörungen motivieren Sie zu Innovationen



Eine vielfältigere Belegschaft verbessert Ihre Innovationsfähigkeit



■ Stimme eher zu ■ Stimme zu ■ Stimme voll und ganz zu

### Dennoch bestehen nach wie vor wirtschaftliche und organisatorische Barrieren

Führungskräfte mit zugewiesenem Innovationsbudget



Wirtschaftliche Ungewissheit an erster Stelle auf dem Risiko-Radar



Die Fähigkeiten der Mitarbeiter sind das größte Hindernis für Innovationen



„WAS VIELE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
WÄHREND DER PANDEMIE  
ÜBERRASCHE, WAR  
DIE FÄHIGKEIT IHRES  
UNTERNEHMENS, UNTER  
DRUCK UND BELASTUNG  
INNOVATIV ZU SEIN“,

SO DAVID SALES, HEAD OF TRAINING, ST  
JOHN'S INNOVATION CENTRE, CAMBRIDGE.



## INNOVATION ALS IMPERATIV

Die Unternehmen haben ein weiteres turbulentes Jahr recht gut überstanden, sind widerstandsfähiger geworden und konnten ihren digitalen Reifegrad steigern. Dennoch wird der nächste Wachstumszyklus von den globalen Führungskräften verlangen, ihre Innovationsfähigkeit zielgerichteter einzusetzen, wenn sie ihre Unternehmen weiterentwickeln möchten.

Man sagt, dass das Überwinden einer Krise zu mehr Stärke führt. Dies trifft auf die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen während der Pandemie stellen mussten, sicherlich zu. In den vergangenen zwei Jahren haben Führungskräfte das Beste aus den neuen Möglichkeiten gemacht, die sich ihnen in dieser Zeit der Disruption und des Wandels geboten haben. Wir haben erlebt, wie sich die Zeit bis zur Markteinführung von Impfstoffen um das Zehnfache verkürzt hat, wie digitale Technologien zügig umgesetzt wurden, um die Art und Weise, wie wir arbeiten, einkaufen, zusammenarbeiten und Kontakte knüpfen, zu optimieren, und wie sich der Übergang zu Netto-Null-Zielen beschleunigt hat. Angesichts der noch immer turbulenten Märkte sind 83% der von uns befragten Führungskräfte der Meinung, dass schnellere und effektivere Innovationen für das zukünftige Wachstum entscheidend sein werden.

Während die Turbulenzen der Pandemie zunehmend zu „Business as usual“ werden, benötigen Führungskräfte dauerhaftere Strategien zur Wertschöpfung, die den neuen Marktanforderungen und dem veränderten Verbraucherverhalten entsprechen. Zwar sind 69% der Führungskräfte der Meinung, dass sie die Disruption der Märkte zu Innovationen motiviert hat, jedoch haben nur

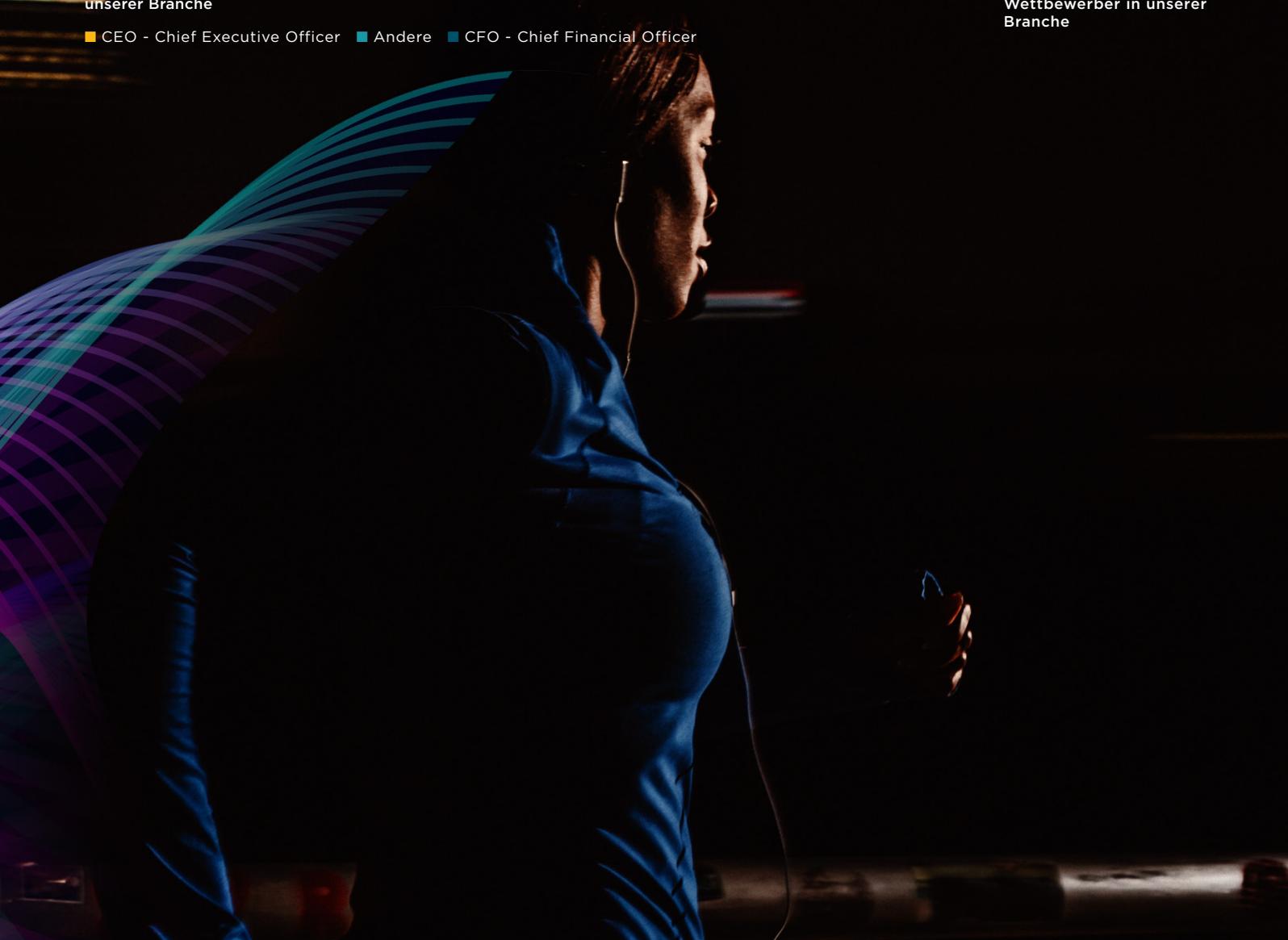
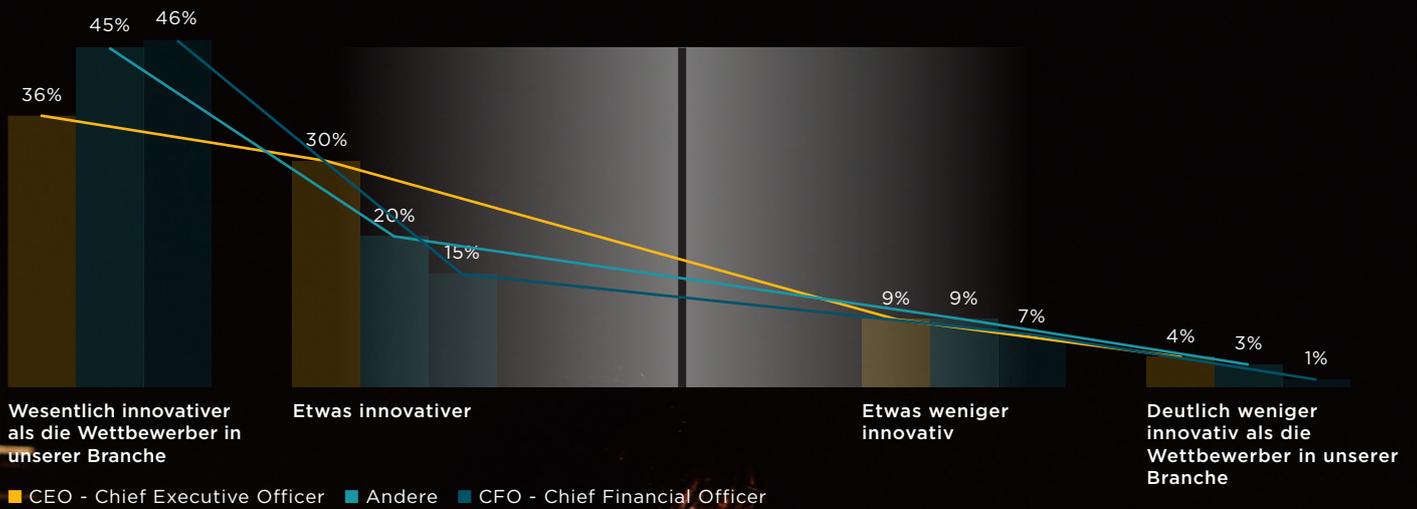
55% für das Jahr 2022 ein Budget für innovative Aktivitäten eingeplant.

Die Geschwindigkeit, der Umfang und die Erfolgsquoten der Innovation unterscheiden sich je nach Sektor nach wie vor. Fast zwei Drittel der Befragten halten sich im Vergleich zu anderen Unternehmen in ihrer Branche für innovativer, was bemerkenswert ist. Diese Zuversicht ist jedoch je nach Branche und Titel unterschiedlich groß. CEOs sind dabei durchweg optimistischer, was die Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen angeht, als andere Mitglieder der Geschäftsleitung.

Insgesamt haben fast 60% der Führungskräfte mehr Vertrauen in ihre Innovationsfähigkeit als vor der Pandemie. „Was viele Führungskräfte während der Pandemie überraschte, war die Fähigkeit ihres Unternehmens, unter Druck und Zwang innovativ zu sein“, so David Sales, Head of Training am St John's Innovation Centre in Cambridge. „[...] fast jedes Unternehmen musste in irgendeiner Form innovativ sein, um zu überleben. Sie haben vielleicht keine neuen Produkte und Dienstleistungen auf den Markt gebracht, aber sie mussten die Art und Weise, wie sie arbeiten, verändern, und sei es nur, dass die Mitarbeiter im Homeoffice statt im Büro arbeiten mussten. Das war für sie sehr innovativ.“

Abbildung 1: Führungskräfte glauben, dass sie innovativer sind als ihre Pendants, und CEOs sind am optimistischsten

**F.** Wie innovativ ist Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach im Vergleich zu anderen Unternehmen in Ihrer Branche?



Im Jahr 2022 sehen sich die Führungskräfte gezwungen, den eingeschlagenen Weg der Innovationen fortzusetzen, allerdings zu ihren eigenen Bedingungen. Obwohl die Verbesserung der betrieblichen Effizienz auch im Jahr 2022 die wichtigste Maßnahme ist, die von mehr als zwei Dritteln der von uns befragten Führungskräfte gewählt wird, liegt ihre zweite Priorität bei der Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten in der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

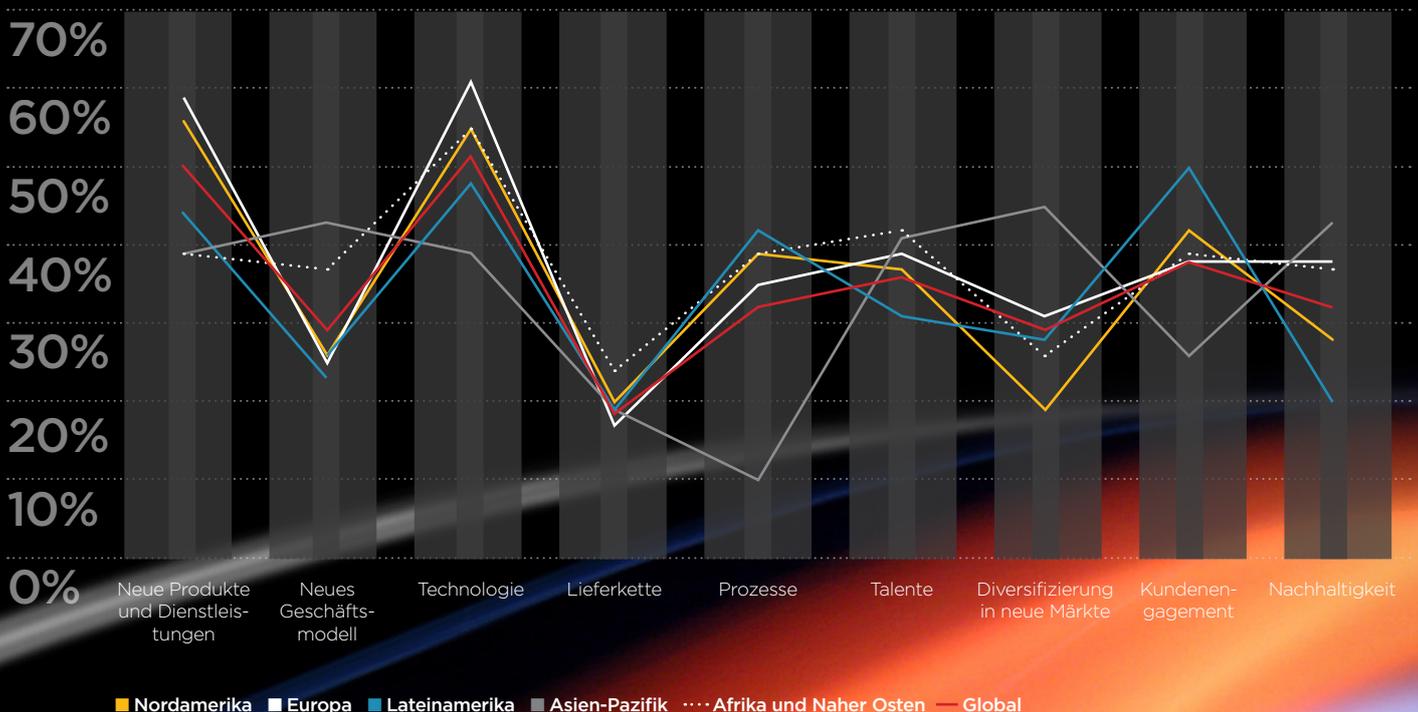
Mehr als die Hälfte der Unternehmen konzentrieren sich bei ihren Innovationen auf Technologie und neue Produkte/ Dienstleistungen. Die Rückgewinnung des Kundenstamms (39%) und die Verbesserung des Talentmanagements (37%) sind die beiden anderen Hauptziele für Innovationen, gefolgt von Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit (33%). Die meisten unserer Befragten stimmen außerdem zu, dass der Zugang zu neuen Technologien einer der wichtigsten Faktoren für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit ist – ein Gedanke, den wir in Teil vier näher betrachten werden. Die Führungskräfte in Europa und Nordamerika stufen mutige Führungsqualitäten jedoch fast ebenso hoch ein wie den Zugang zu neuen Technologien, gefolgt vom Zugang zu Kundenfeedback, neuen betrieblichen Einblicken und Big-Data-Analysen, um nur einige zu nennen. Im asiatisch-pazifischen Raum, in Afrika und im Nahen Osten wird die „Vielfalt der Talente“ als wichtigerer Faktor angesehen als Führungsqualitäten oder Kundenwissen.

Die Tatsache, dass wir viele verschiedene Bereiche der Innovation sehen, zeigt, wie wir den Kern der Innovation kollektiv interpretieren. „Innovation ist Kreativität, die in etwas umgewandelt wird, das dem Unternehmen einen Wert bietet. Es ist also die Phase der Kreativität, die tatsächlich zur Wertschöpfung für das Unternehmen führt“, so Dr. Allègre Hadida, Associate Professor of Strategy an der Cambridge Judge Business School und dem Magdalene College, University of Cambridge. Trisha Daho, CEO und Gründerin von Empowered Leadership Cultivation, betont ebenfalls, dass Innovation in der Frühphase nicht viel mit Technologie zu tun hat, sondern vielmehr „alles ist, was besser sein könnte als das, was jetzt ist.“

Weltweit sind die Führungskräfte zuversichtlich, dass sie ihr Unternehmen in eine neue Richtung lenken können und in den nächsten zwölf Monaten in der Lage sein werden, ihren Umsatz zu steigern. Dennoch müssen sie einige große Herausforderungen bewältigen, um ihre Pläne in die Tat umzusetzen. Begrenzte finanzielle Mittel, fehlende Visionen, starre Betriebsstrukturen und schlechte Datenqualität werden als Barrieren für transformative Maßnahmen genannt.

**Abbildung 2: Technologie und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sind die Entscheidenden Punkte für Innovationen**

**Q.** Worauf konzentrieren Sie sich bei Ihren Innovationen?



Das Talentmanagement scheint ein besonders akutes Problem zu sein, da die Unternehmen bereits Lücken in den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter erkennen – entsprechend stuften 42% auch eine eingeschränkte Talentakquise als Risiko für ihr Unternehmen ein. Dies ist besorgniserregend, da der Ehrgeiz der Unternehmen allein die Menschen nicht dazu bringen kann, auf Kommando innovativ zu sein. „Kultur ist etwas, das sich im Inneren eines Unternehmens entwickelt. Sie kann natürlich von der Führung eines Unternehmens beeinflusst werden, aber sie kann nicht einfach mit einem Top-Down-Ansatz implementiert werden“, so David Scholz, MBA, International Business Development and Diversity Consultant, Scholz BDD.

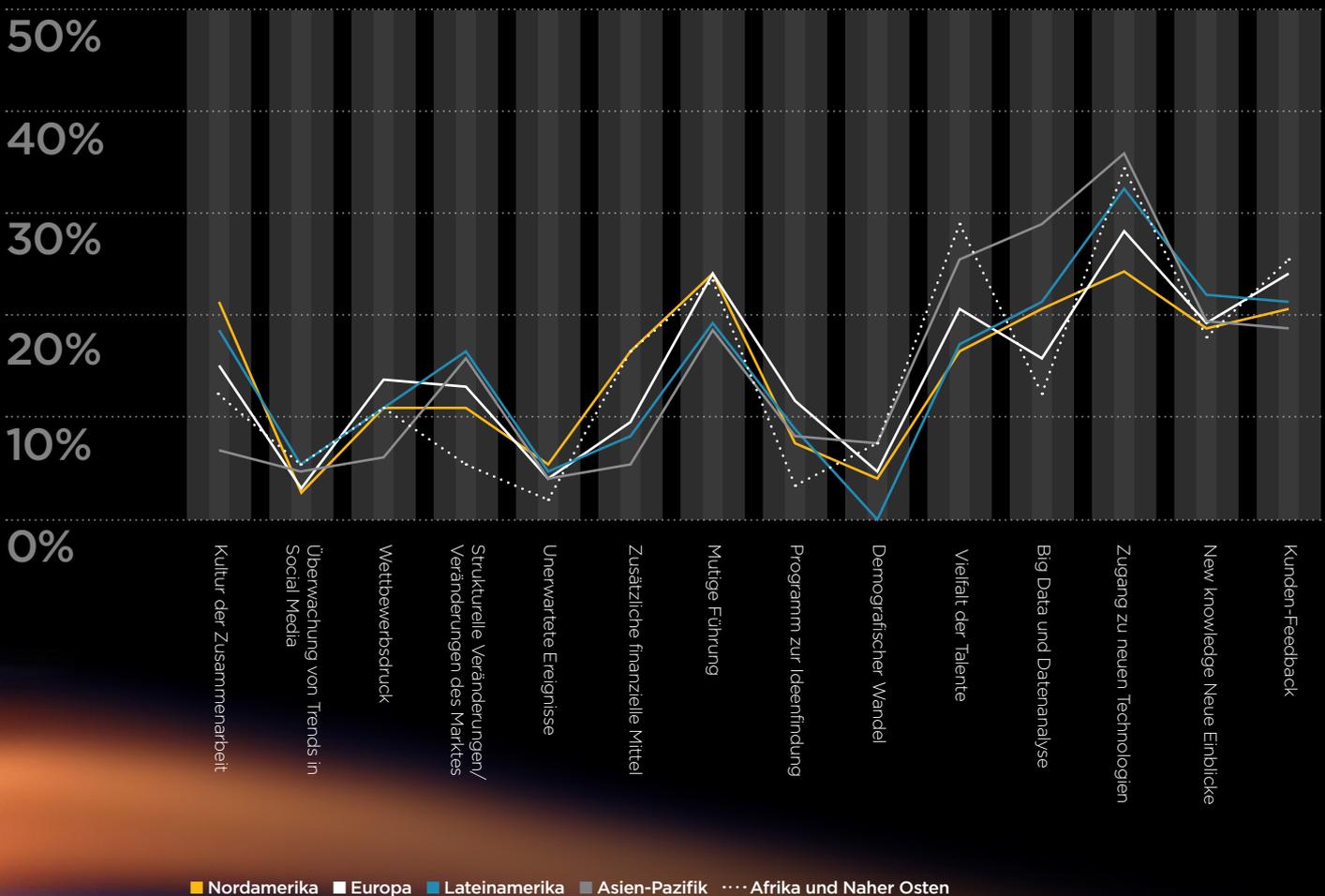
Der Innovationsmotor eines Unternehmens kann nur laufen,

wenn die Führungskräfte eine aufgeschlossene Kultur etablieren, die sich wiederum aus vielen verschiedenen Elementen zusammensetzt – von strukturellen organisatorischen Veränderungen bis hin zu einer vielfältigeren Einstellungspraxis. „Sie können großartige Talente mit vielen Fähigkeiten einstellen, wenn Sie jedoch nicht über eine Kultur verfügen, die es ihnen erlaubt, innovativ zu sein, wird es nicht zu Innovationen kommen“, so Trisha Daho.

Bevor Unternehmen damit beginnen können, ihre Innovationsfähigkeiten fleißig zu nutzen, müssen sie drei gewaltige Herausforderungen für erfolgreiche Innovationen bewältigen: Finanzierung, Talente und Kultur. Diese Bereiche werden wir in unserem diesjährigen Bericht näher betrachten.

### Abbildung 3: Der Zugang zu neuen Technologien ist eine wichtige Voraussetzung für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit

**Q** Wählen Sie bitte die drei wichtigsten Faktoren aus, die Ihrer Meinung nach Ihrem Unternehmen bei der Verbesserung seiner Innovationsfähigkeit helfen.



## SUCHE NACH MITTELN ZUR FÖRDERUNG DER INNOVATION

Was hindert umfassendere Innovationen der Geschäftsmodelle? Unzureichende Finanzierung ist laut den Teilnehmern an unserer Umfrage dafür eine der Top-3-Barrieren. Nur eine knappe Mehrheit von 55% verfügt über ein für Innovationen vorgesehenes Budget.

Viele Branchen befinden sich aufgrund der anhaltenden Disruptionen auf wackligem Boden. Sektoren wie das Gastgewerbe, die Reisebranche und das Transportwesen hinken im Vergleich zu Technologie, Finanzwesen und Gesundheitswesen und anderen Bereichen in der Erholungsphase hinterher. Da die globalen Wirtschaftsaussichten nach wie vor ungewiss sind, zögern einige Führungskräfte verständlicherweise, mehr finanzielle Mittel für die Forschung und Entwicklung (FuE) bereitzustellen.

Von denjenigen, die über ein eigenes Budget verfügen, plant die Mehrheit (77%) eine Finanzierung von Innovationen aus dem Cashflow. Außerdem erwägen 28% die Refinanzierung von Schulden und 25% planen die Beschaffung von Eigenkapital.

Doch ist das eine gute Idee? Wirtschaftliche Ungewissheit und Inflation gelten als Hauptrisiken für das Wachstum in diesem Jahr. Diese makroökonomischen Risiken könnten sich sowohl auf den Cashflow als auch auf die Finanzierungskosten für Fremdkapital auswirken, was sich wiederum als schwieriges inflationäres Umfeld sowohl für die Unternehmer erweisen könnte, die Innovationen mit Fremdkapital finanzieren möchten, als auch für diejenigen, die

eine Eigenkapitalfinanzierung anstreben.

Doch nur eine Minderheit der Befragten erkundet kreative Finanzierungslösungen wie staatliche Darlehen (12%), Zuschüsse von Nichtregierungsorganisationen (17%) oder Crowdfunding (11%), um ihre Innovationen zu finanzieren. All diese alternativen Lösungen können Führungskräften dabei helfen, sicherzustellen, dass Innovationsaktivitäten trotz sich ändernder Marktbedingungen und schwankender Cashflow-Reserven angemessen finanziert bleiben (und damit abgeschlossen werden können).

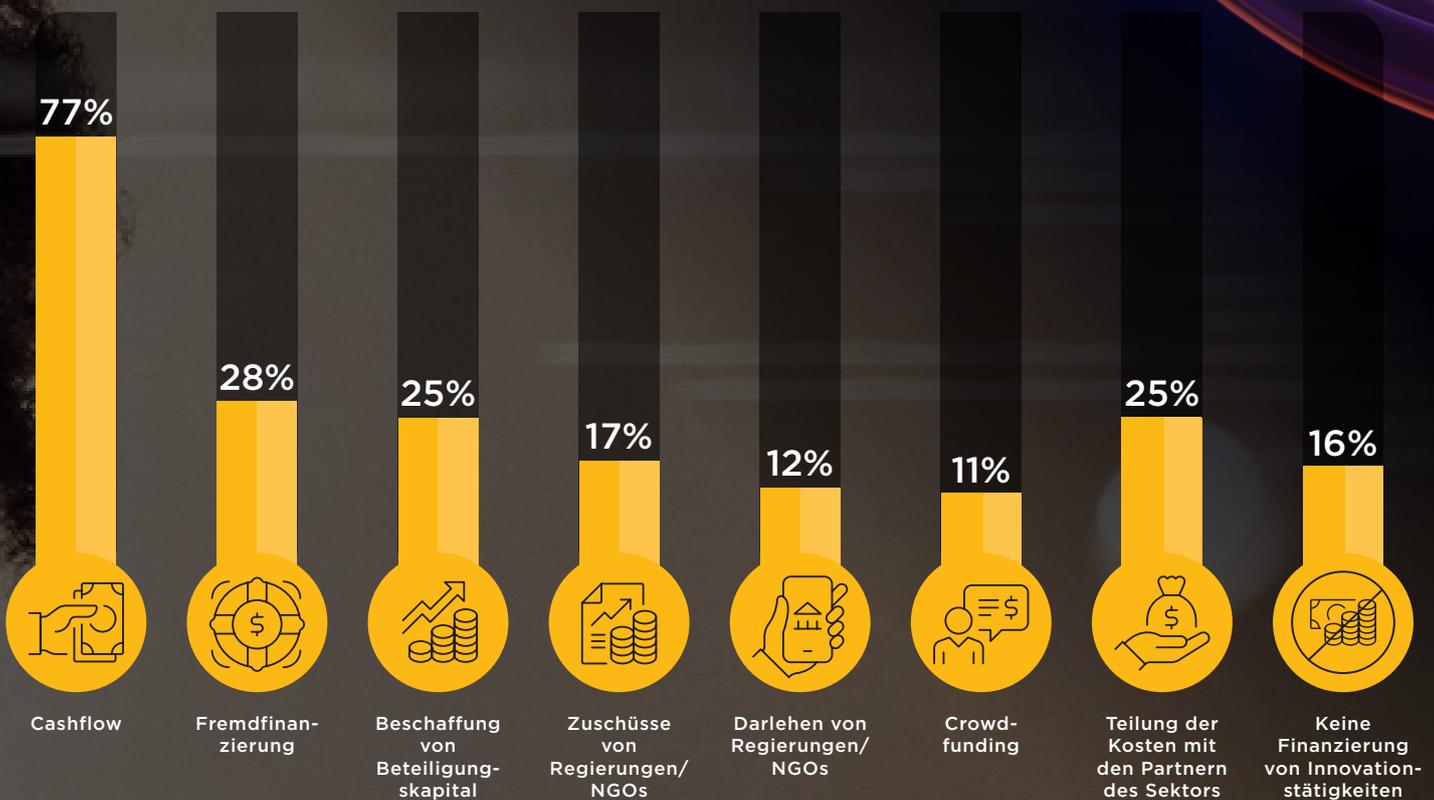
Fast jede Regierung weltweit bietet innovationsfreudigen Unternehmen Unterstützung in Form von Steuergutschriften oder Zuschüssen. Innovate UK möchte Projekte im Zusammenhang mit der Kommerzialisierung von Quantencomputern (bis zu 6 Mio. £) und der Industrialisierung der elektrifizierten Automobilzulieferkette (bis zu 1 Mrd. £) finanzieren. Das Programm Horizon Europe verfügt über ein Gesamtbudget von 95,5 Mrd. €, das Antragstellern zwischen 2021 und 2027 zur Verfügung steht. Die australische Regierung hat ein Programm namens „Innovation Connections“ ins Leben gerufen, das lokalen Unternehmen sowohl operative als auch finanzielle Unterstützung für ihre Projekte bietet.

„WENN SIE NICHT ÜBER AUSREICHENDE FINANZIELLE MITTEL VERFÜGEN, LIEGT DAS WAHRSCHEINLICH DARAN, DASS SIE NICHT WISSEN, WO SIE SIE FINDEN KÖNNEN“,

Trisha Daho, CEO und Gründerin von Empowered Leadership Cultivation

Abbildung 4: Führungskräfte nutzen vor allem den Cashflow zur Finanzierung ihrer Innovationsstrategien

**Q.** Wie finanzieren Sie Ihre Innovationsstrategie?



## ERST DIE STRATEGIE, DANN DIE FINANZIERUNG

Auch wenn die Finanzierung für viele Unternehmen ein Hindernis darstellt, können echte Innovationen nicht einfach eingekauft werden. Ein Mangel an finanziellen Mitteln kann sogar zu einfallsreicheren Vorschlägen führen, da die Teams gezwungen sind, eine neue Perspektive einzunehmen und kreativ zu sein. „Es gibt in allen Sektoren und weltweit viele erstaunliche Beispiele für sparsame Innovationen, die mit weniger mehr erreichen“, so Dr. Allègre Hadida, die feststellt, dass fehlende finanzielle Mittel manchmal als Ausrede für Führungskräfte herhalten könnten, die sich schwertun, innovativ zu sein.

Nehmen Sie zum Beispiel die von der Pandemie stark betroffenen Restaurants. Sowohl kleinere als auch größere Betriebe haben sich eine Reihe einfallsreicher, kostengünstiger Methoden einfallen lassen, um ihren Betrieb zu finanzieren: temporäre Pop-ups im Freien, Partnerschaften zwischen Lebensmittelläden und Einzelhändlern, Essenspakete, gemeinsame Lieferungen, Online-Kochkurse, Getränke zum Mitnehmen, im Voraus verkaufte Essensgutscheine für Mahlzeiten nach der Eröffnung. All diese Maßnahmen haben dem Sektor geholfen, sich in den härtesten Monaten der Pandemie über Wasser zu halten und anschließend mit innovativeren Dienstleistungen und zusätzlichen Einnahmequellen wieder auf den Markt zu kommen.

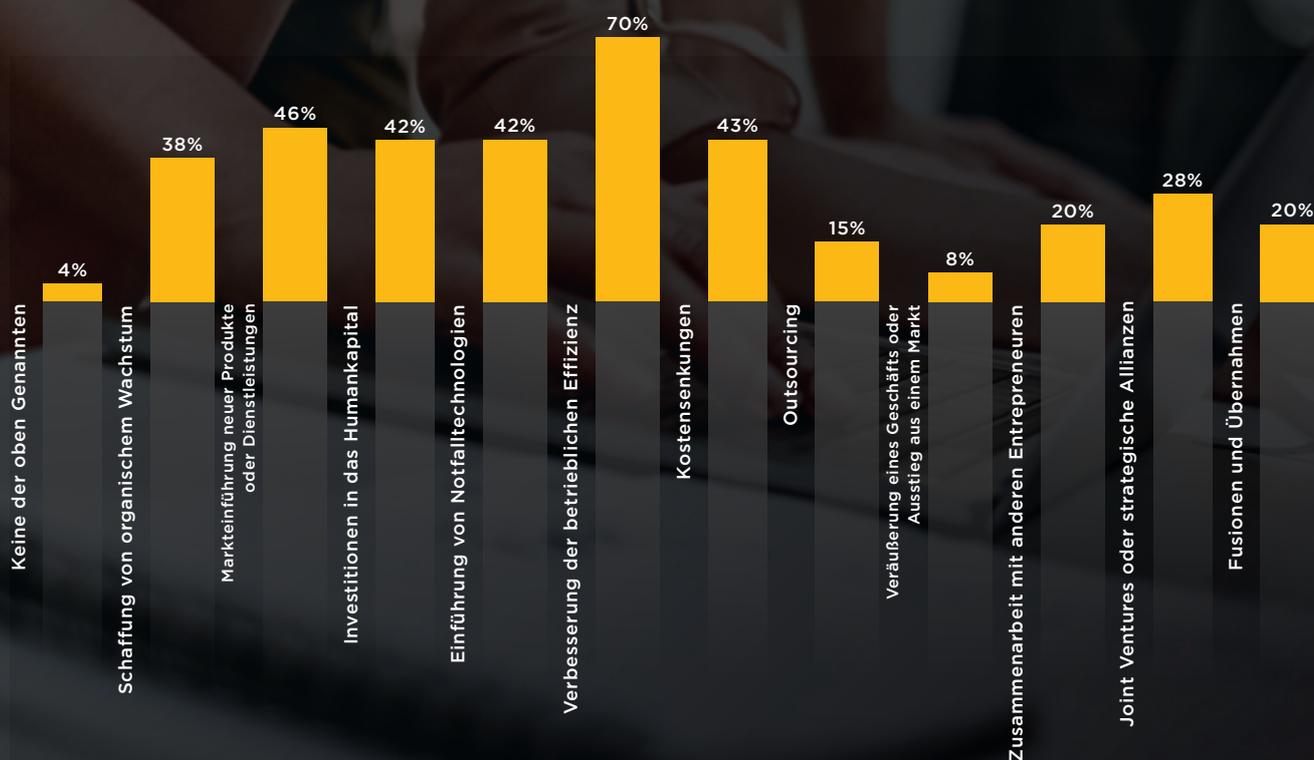
David Sales stimmt dem zu: „Ein Großteil der Innovationen kann sich auf die Arbeitsabläufe eines Unternehmens beziehen und durch die Gespräche mit seinen Kunden vorangetrieben werden. Dies muss nicht unbedingt große Summen kosten. Selbst bei einigen sehr technischen Innovationen ist es der Denkprozess, der Verbindungen zwischen verschiedenen Disziplinen herstellt, der oft zu bahnbrechenden Innovationen führen kann.“

In den nächsten zwölf Monaten gehören die Einführung neuer Produkte, neuer Technologien und Investitionen in das Humankapital zu den fünf wichtigsten Prioritäten, die die von uns befragten Führungskräfte für ihr Wachstum planen. Alle diese Maßnahmen erfordern ein hohes Maß an innovativem Denken.

Gleichzeitig versuchen die Führungskräfte, die betriebliche Effizienz zu verbessern – für 70% der Befragten eine strategische Priorität. 43% streben weitere Kostensenkungen an. Wir fragen uns, ob die Unternehmen in der Lage sein werden, gleichzeitig zu strafferen Arbeitsweisen überzugehen und komplexere (und kapitalintensive) Veränderungen vorzunehmen. Wie werden die Führungskräfte in Anbetracht der Tatsache, dass die Budgets zumeist von den CEOs und CFOs kontrolliert werden, sicherstellen, dass die Teams, die nicht im Mittelpunkt des Unternehmens stehen, sowohl über die Ressourcen als auch über den „Freiraum“ verfügen, die Kernfunktionen auszuführen und bei ihrer Arbeit kreativ zu sein?

Abbildung 5: Die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen steht auf der Tagesordnung, die Führungskräfte geben jedoch der betrieblichen Effizienz den Vorzug

**Q** Welche der folgenden Maßnahmen planen Sie in den nächsten zwölf Monaten, um zu wachsen und rentabel zu bleiben?



„DISRUPTIONEN SIND NIE GEPLANT, SIE KÖNNEN JEDOCH EINE BESTIMMTE ART VON INNOVATION ERMÖGLICHEN. HEUTE SIND WIR IN EINER PHASE, IN DER WIR DIE EINMALIGE CHANCE HABEN, INNOVATION ALS MANAGEMENT-PROGRAMM ODER ZUKÜNFTIGES STRATEGIEPROGRAMM ZU BETRACHTEN.“

David Scholz, MBA, International Business Development and Diversity Consultant, Scholz BDD



### FRAGEN, DIE SIE SICH ZUR FINANZIERUNG VON **INNOVATIONEN** STELLEN **SOLLTEN:**

- Ziehen Sie alternative Finanzierungsmöglichkeiten für Innovationen in Betracht, z. B. Steuergutschriften für Forschung und Entwicklung, private und öffentliche Zuschüsse oder Crowdfunding?
- Schaffen Sie Möglichkeiten für Ihr Team, kreative Ideen zu entwickeln und vorzuschlagen (ohne ihren Vorschlag direkt mit den Kosten zu verknüpfen)?
- Wie lässt sich vermeiden, dass innovative Ideen mit der Begründung abgelehnt werden, sie würden „Geld kosten“ anstatt „Geld zu sparen“?
- Wie sieht Ihr Unternehmen Innovationen – als dokumentierte Strategie oder als willkürliche Bewertung von Vorschlägen, die hauptsächlich von der Führungsebene eingebracht werden?

## INNOVATOREN FINDEN UND HALTEN

Die Mitarbeiter bilden die zweite Säule des innovativen „Kapitals“. Doch ähnlich wie bei der traditionellen Finanzierung haben viele Führungskräfte Schwierigkeiten, die richtigen Talente für ihr Unternehmen zu gewinnen und zu fördern. Mehr als ein Drittel der Führungskräfte nennen die „Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter“ als eines der größten Hindernisse für Innovationen in ihren Unternehmen.

Bis zu einem gewissen Grad lässt sich dies durch den begrenzten Erfolg bei der Talentakquise erklären – eine der Top-2-Schwächen, die die Führungskräfte in den nächsten zwölf Monaten angehen wollen. Darüber hinaus ist die Verfügbarkeit von Talenten teilweise ein makroökonomisches Problem, das wahrscheinlich so bald nicht gelöst wird. Demografisch betrachtet geht die Boomer-Generation in den Ruhestand, während der Umfang der Arbeitskräfte der Generationen Y und Z nicht ausreicht, um sie zu ersetzen. Folglich nannten 57% der Befragten unserer Umfrage den Zugang zu Talenten als erhebliches Risiko für zukünftiges Wachstum. Eine pessimistischere Prognose<sup>2</sup> besagt, dass bis zum Jahr 2030 weltweit über 85 Millionen Arbeitskräfte fehlen könnten. Führungskräfte werden ihre Ansätze zur Talentakquise und zum Personalmanagement neu bewerten und aktualisieren müssen.

Nur 53% der Führungskräfte sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter über die Fähigkeiten verfügen, die sie für erfolgreiche Innovationen benötigen, was auf Kompetenzlücken in der heutigen Belegschaft hindeuten könnte. Durch die rasante Digitalisierung wird es immer wichtiger, Mitarbeiter einzustellen, die sich in hybriden Umgebungen wohlfühlen und eine proaktive Einstellung haben, wenn es darum geht, Veränderungen und Innovationen anzunehmen. Viele Branchen tun sich schwer damit, solche Kandidaten zu finden und einzustellen.

Andererseits können Mitarbeiter ihr Potenzial ohne ein aufgeschlossenes Umfeld nur schwer voll ausschöpfen. Wenn der Großteil ihrer Arbeit von abrechenbaren Stunden oder anderen finanzorientierten KPIs bestimmt wird, kann es schwierig sein, Zeit für Innovationen zu finden. Gleichmaßen werden ein hohes Maß an Trägheit, starre Betriebsstrukturen und fehlende Visionen von einem Viertel der Befragten als Innovationshindernisse genannt. Die Behebung dieser Faktoren ist ebenso wichtig wie die Verbesserung der Einstellungspraxis.

### AUFBAU BESSERER TALENTSYSTEME

Für 37% der Führungskräfte, mit denen wir gesprochen haben, sind die Talente selbst ein Schwerpunkt für Innovationen. Doch wo findet man sie? Seltsamerweise hat die Fernarbeit während der weltweiten Pandemie neue Einstellungsmöglichkeiten eröffnet. „Die Pandemie hat uns die Augen geöffnet für die Existenz dieses verborgenen Pools erstaunlicher Talente, von denen wir aus Vergesslichkeit oder Unwissenheit nicht wussten, dass sie überhaupt existieren“, so Dr. Allègre Hadida.

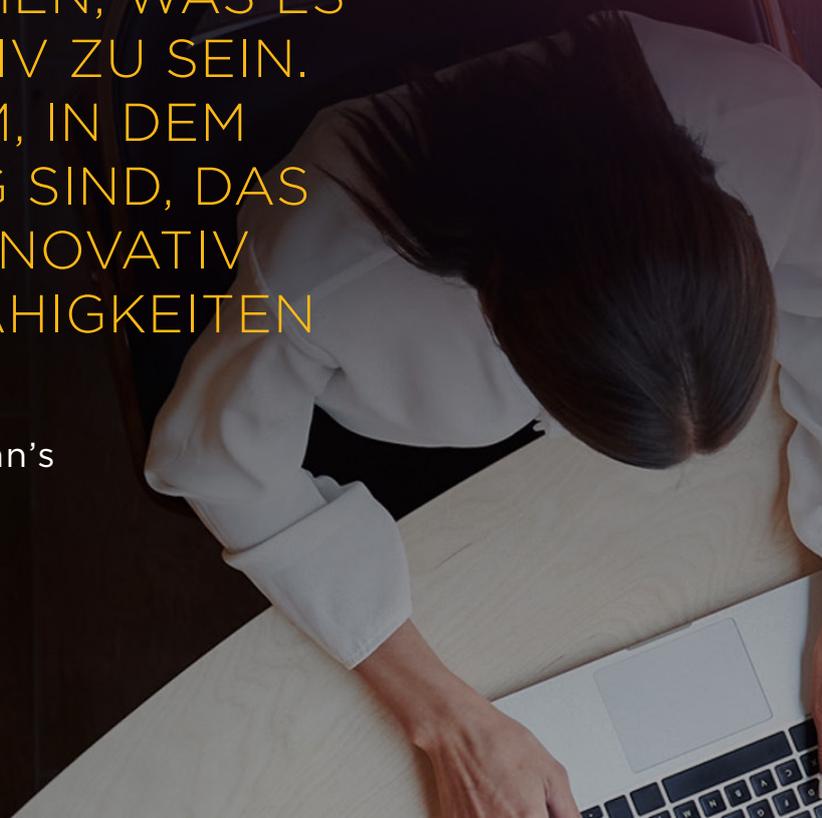
Es sieht jedoch so aus, als ob die Führungskräfte der Unternehmen die Möglichkeiten, die sich durch die Fernarbeit ergeben, nicht in vollem Umfang wahrnehmen. Im Vergleich zum letzten Jahr haben sich die Bedenken hinsichtlich der Talentakquise fast verdoppelt. Im Jahr 2021 bezeichneten 26% der Führungskräfte die Talentakquise als eine Schwachstelle im Unternehmen, die es zu beheben gilt. In diesem Jahr sind 42% dieser Meinung.

Warum gibt es ein solches Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage? Es könnte daran liegen, dass die Führungskräfte nicht genug tun, um die richtigen Talente anzuziehen und ihnen anschließend ein optimales Arbeitsumfeld zu bieten. Schon vor Beginn der Pandemie waren viele Fachkräfte mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden. Niedrige Löhne, ständiger Stress und das Fehlen einer ausgewogenen Work-Life-Balance haben sich im Zuge der Schließungen verzehnfacht und sind Ausdruck der „Great Resignation“ (umfassende Resignation) von Talenten in allen Branchen.

Great Resignation ist ein Begriff, den Anthony Klotz, Psychologe und Professor an der Texas A&M University, geprägt hat, um den Ansturm von Kündigungen zu beschreiben, den die Industrie im vergangenen Jahr erlebt hat. Interessanterweise ist der größte Anstieg der Kündigungsraten von durchschnittlich 20%<sup>3</sup> bei Arbeitnehmern in der Mitte ihrer Laufbahn (zwischen 30 und 45 Jahren) zu verzeichnen – eine Bevölkerungsgruppe, an der die meisten Arbeitgeber interessiert sind.

„FÜHRUNGSKRÄFTE SAGEN OFT: „MEINE MITARBEITER SIND NICHT INNOVATIV GENUG.“ WIR VERBRINGEN EINEN GROSSTEIL UNSERER ZEIT DAMIT, MITARBEITER, TEAMS UND UNTERNEHMEN ZU SCHULEN, DAMIT SIE INNOVATIVER WERDEN UND VERSTEHEN, WAS ES BRAUCHT, UM INNOVATIV ZU SEIN. OFT IST ES DAS SYSTEM, IN DEM DIE MITARBEITER TÄTIG SIND, DAS SIE DARAN HINDERT, INNOVATIV ZU SEIN, NICHT IHRE FÄHIGKEITEN AN SICH.“

David Sales, Head of Training, St John's Innovation Centre, Cambridge



Infolgedessen stehen Führungskräfte nun unter doppeltem Druck: Sie müssen die nächste Generation von Talenten für ihr Unternehmen gewinnen und die derzeitigen Mitarbeiter halten, deren Arbeitsmoral und Engagement sinken.

„Wenn Ihre Mitarbeiter abwandern, sollten Sie sich Ihre Unternehmenskultur genau ansehen“, empfiehlt Trisha Daho. „Analysieren Sie, wie Sie die Arbeit, die Sie leisten, die Dienstleistungen, die Sie anbieten, und wie Sie Ihre Marke auf dem Markt tatsächlich präsentieren. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt dafür, um das Unternehmen zu sein, das Sie in Zukunft sein möchten.“

Wettbewerbsfähige Löhne und Sozialleistungen sind nicht mehr die Hauptkriterien, nach denen Arbeitgeber beurteilt werden. Sie müssen sich fragen, ob die nächste Generation überhaupt Ihre Marke vertreten will. Die Unternehmenskultur und ihre Ausprägungen, einschließlich des Zwecks, der Vision, der Marktpositionierung und des Arbeitsumfelds, werden neben anderen Faktoren die besten Köpfe anziehen oder abschrecken.

Führungskräfte müssen sich bemühen, in all diesen Bereichen zu glänzen, um Talente anzuziehen, die in der Lage sind, Innovationen voranzutreiben.

„Wenn Sie an die Rekrutierung von Mitarbeitern denken – und vorausgesetzt, Ihr Unternehmen möchte wirklich Talente rekrutieren und an sich binden, um Innovationen zu ermöglichen – dann ist das Erste, was ich wirklich erreichen möchte oder erreichen sollte, die Vielfalt meiner Talente“, so David Scholz, MBA. „Je vielfältiger die Menschen sind, die Sie zusammenbringen, desto innovativer können Sie sein.“ Von den Teilnehmern unserer Umfrage sind 73% der Meinung, dass die Vielfalt der Talente der Schlüssel zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist.

In der letztjährigen Umfrage stimmten 81% der Führungskräfte zu, dass eine vielfältigere und integrativere Belegschaft letztlich die finanzielle Leistung verbessern würde. Tatsächlich haben sich vielfältige Arbeitsgruppen als kreativer erwiesen, wenn es um Problemlösung und strategisches Denken geht – die beiden Eigenschaften, die für die Schaffung einer starken kulturellen Basis für Innovationen notwendig sind. Um jedoch hochqualifizierte, vielfältige und anpassungsfähige Mitarbeiter zu gewinnen und sie zu halten, müssen Sie sicherstellen, dass Ihre Arbeitsweise zu ihnen passt.

## Abbildung 6: Trotz der Herausforderungen bei den Ressourcen glauben die Führungskräfte, dass sie erfolgreichere Innovationen vorantreiben können



Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Innovationen zu?



■ Stimme zu ■ Stimme nicht zu

„MAN KANN GROSSARTIGE UND TALENTIERTE MITARBEITER MIT VIELEN FÄHIGKEITEN EINSTELLEN, WENN MAN JEDOCH KEINE KULTUR HAT, DIE ES IHNEN ERLAUBT, INNOVATIV ZU SEIN, WENN MAN SIE IRGENDWIE IN IHRE KLEINE BOX SPERRT UND SAGT, MACH DAS EINFACH, DANN WIRD MAN KEINE INNOVATIONEN ERREICHEN.“

Trisha Daho, CEO und Gründerin von Empowered Leadership Cultivation



## FRAGEN, DIE SIE SICH IN BEZUG AUF MITARBEITER FÜR **INNOVATIONEN** STELLEN SOLLTEN:

- Nutzt Ihr Unternehmen die neuen Möglichkeiten, talentierte Mitarbeiter zu rekrutieren, die sich durch den weltweiten Übergang zur Fernarbeit ergeben?
- Verfügen Sie über genügend Ressourcen für strategische Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre derzeitigen Mitarbeiter?
- Ziehen Ihre Arbeitgebermarke und Ihre Mitarbeitererfahrung die richtigen Talente an, die Sie für Innovationen benötigen?
- Fördern Ihr derzeitiges Arbeitsumfeld und Ihre betriebliche Struktur die Vielfalt im Denken, in der Ausdrucksweise und in den Einstellungspraktiken?
- Welchen Platz nimmt das Talentmanagement in Ihrer Innovationsstrategie ein? Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, kreative Ideen zu entwickeln und umzusetzen?

## BARRIEREN IN UNTERNEHMEN, DIE ERFOLGREICHE INNOVATIONEN VERHINDERN

Innovationen sind keine einmaligen Umstellungen oder vorübergehende Wechsel auf einen anderen Weg in schwierigen Zeiten. Um Ergebnisse zu erzielen, bedarf es kontinuierlicher, aufmerksamer und bewusster Maßnahmen von Führungskräften und Mitarbeitern.

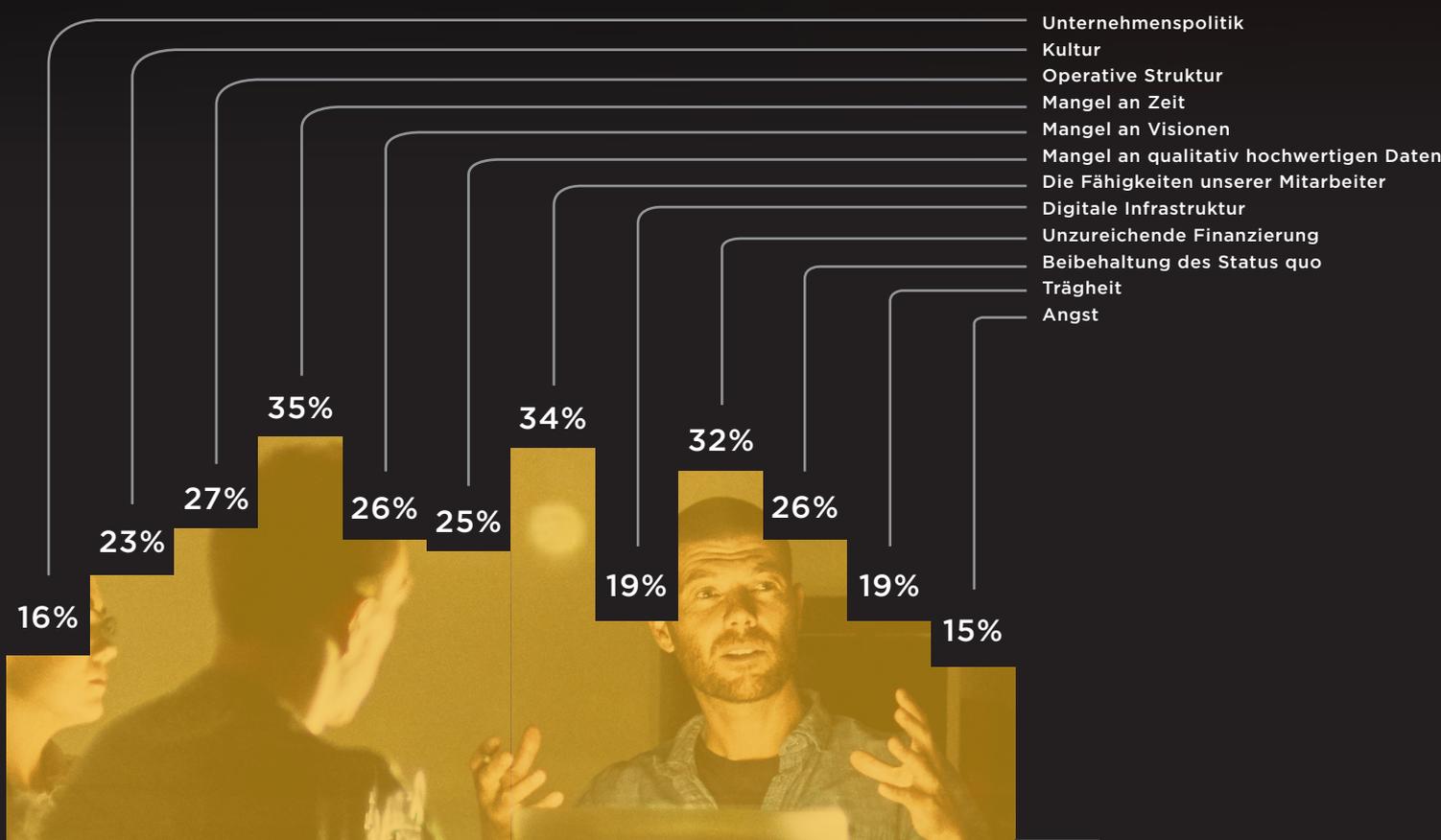
Da sich die Branchen jedoch weiterhin im „Feuerlöschmodus“ befinden, wurde „Zeitmangel“ von den Führungskräften globaler Unternehmen als drittgrößtes Innovationshindernis genannt, gefolgt von einer Reihe kultureller Faktoren wie fehlenden Visionen, dem Wunsch, den Status quo beizubehalten, dem Mangel an Qualitätsdaten, der Unternehmenspolitik, einer unangemessenen Kultur und der schlichten Angst vor Veränderungen.

Zeit ist ein knappes Gut. Wenn man jedoch bedenkt, dass 62% der Führungskräfte der Meinung sind, dass sie heute schneller Innovationen vorantreiben können als in der Vergangenheit, verwundert es, dass Innovationsaktivitäten vor allem durch Zeitmangel ins Stocken geraten. David Sales dazu: „Zeit zu schaffen ist eine Fähigkeit. Es geht darum, Prioritäten zu setzen. Ich glaube also nicht, dass dies ein komplett anderer Faktor ist als die Fähigkeiten der Mitarbeiter und unzureichende Finanzierung. Es gibt nie genug Geld, um alles zu tun, was man tun möchte – also muss man Innovationen als Priorität betrachten.“

Abbildung 7: Führungskräfte sehen sich mit mehreren kulturellen Barrieren für erfolgreiche Innovationen konfrontiert



Wählen Sie die drei größten Barrieren aus, die Innovationen in Ihrem Unternehmen verhindern.



„ES IST GANZ NATÜRLICH UND MENSCHLICH, DASS WIR ZU UNSEREN ROUTINEN ZURÜCKKEHREN UND ZU DEM, WAS WIR AM BESTEN KÖNNEN. ROUTINEN VERTRAGEN SICH IN DER REGEL NICHT GUT MIT INNOVATIONEN. ROUTINEN SIND EINE KRAFT DER TRÄGHEIT INNERHALB EINES UNTERNEHMENS. SIE GEBEN DEN WEG FREI FÜR „NORMALITÄTEN“, FÜR SCHLECHTE UNTERNEHMERISCHE GEWOHNHEITEN, DIE NUR SEHR SCHWER ZU DURCHBRECHEN SIND.“

Dr. Allègre Hadida, Associate Professor of Strategy, Cambridge Judge Business School und Magdalene College, University of Cambridge

Die Tendenz der Führungskräfte und ihrer Teams, Dinge aufzuschieben, wird verständlicherweise durch die anhaltenden Herausforderungen der Pandemie noch verstärkt. Für 55% der Führungskräfte stellen die Folgen von COVID-19 immer noch ein Wachstumsrisiko dar, ebenso wie die anhaltenden Störungen der internationalen Handelsströme, die von 51% der Befragten angeführt werden, und die sich verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen, die von 58% genannt werden. Die Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung, mit denen die meisten Sektoren konfrontiert sind, führen auch dazu, dass die aktuellen Mitarbeiter längere Aufgabenlisten haben und weniger Zeit für innovatives Denken bleibt.

Bei so vielen Stressfaktoren ist es leicht nachvollziehbar, dass Führungskräfte zu wenig Zeit zur Verfügung haben. Dennoch ist es entscheidend, die Zeit und die Bedingungen für Innovationen zu schaffen, um andere Ziele der Führungskräfte wie die Verbesserung der betrieblichen Effizienz, die Einführung neuer Produkte oder Technologien und die Schaffung organischen Wachstums zu erreichen.

## ZEIT UND RAUM FÜR KREATIVITÄT FINDEN

Kreatives Denken kann in offenen Räumen, in Sitzungssälen oder bei Onlinemeetings stattfinden. Damit Ideen jedoch zu Innovationen werden, müssen sie unterstützt und weiterverfolgt werden – sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen. „Ich stimme voll und ganz zu, dass wir eine mutige Führung brauchen, aber meiner Meinung nach können und müssen Innovationen in beide Richtungen funktionieren, von oben nach unten und von unten nach oben. Richtig kanalisierte Innovationen können selbstverständlich von unten nach

oben funktionieren“, so David Scholz, MBA.

Die Schaffung dieser Mikro-Gelegenheiten für Innovationen ist entscheidend für die Überwindung der fortbestehenden kulturellen und betrieblichen Barrieren. Vom Aufbau besserer Feedbackschleifen zwischen Teams für den Wissensaustausch bis hin zur Gewährung von mehr Autonomie für den Einzelnen, um die bestehenden Prozesse in Frage zu stellen, stehen den Führungskräften zahlreiche Mechanismen zur Verfügung, um Innovationen zum festen Bestandteil der Unternehmens-DNA zu machen. „Innovationen kommen aus dem Inneren von Unternehmen, in dem Sinne, dass man eine Kultur des Glücks, eine Kultur der Offenheit schaffen muss, um Innovationen innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen“, so Dr. Allègre Hadida.

Anne Boden, CEO der lediglich über mobile Geräte agierenden Starling Bank, die in weniger als acht Jahren eine Bewertung von 1,9 Milliarden Dollar (1,42 Milliarden Pfund) erreicht hat, ist ebenfalls der Ansicht, dass Innovationen stark mit funktionsübergreifender Zusammenarbeit korrelieren. Boden, die wegen ihres innovativen Denkens und ihres anspruchsvollen Führungsstils oft mit Steve Jobs von Apple verglichen wird, bevorzugt die Grundsätze funktionaler Unternehmen ohne Standardabteilungen. Stattdessen kultiviert sie Innovationen, indem sie Banker, Ingenieure und Künstler Seite an Seite in funktionsübergreifenden Teams an verschiedenen Aspekten des Produkts arbeiten lässt. Anschließend plant sie regelmäßige interne und kundenorientierte Demos, um Feedback zu sammeln und die Ergebnisse zu verbessern.

„Ich glaube, die meisten Mitarbeiter verstehen nicht, wie viel Einfluss ihre Kultur auf ihren großen Erfolg oder ihre Schwierigkeiten hat“, so Trisha Daho. Das ist ein Problem, mit dem sich die Führungskräfte auseinandersetzen müssen, um von anderen wichtigen Innovationsfaktoren zu profitieren: Kundenfeedback (32% der Befragten), Big-Data-Analysen (29%) und neue Einblicke (28%). Ohne angemessene Anreize und Förderung werden Ihre Mitarbeiter zögern, diese Medien zu nutzen oder auf ihre Erkenntnisse zu reagieren. Durch kleine, aber gezielte Anpassungen der organisatorischen Abläufe können Führungskräfte einen Kaskadeneffekt kultureller Veränderungen bewirken und die Schleuse für innovatives Denken öffnen.

## BESCHLEUNIGUNG DES INNOVATIONSZYKLUS

Mit dem Eintritt in den neuen Wachstumszyklus wird die Zeit für Innovationen nicht länger, sondern kürzer. Angesichts der Tatsache, dass 73% der Führungskräfte sich zutrauen, die Art und Weise, wie die Dinge in ihrem Unternehmen ablaufen, in Frage zu stellen, werden die nächsten zwölf Monate entscheidend sein, um dies umzusetzen.

Um erfolgreiche Innovationen voranzutreiben, müssen Unternehmen agiler werden, wenn es darum geht, neue Ideen zu entwickeln, Änderungen am Geschäftsmodell vorzunehmen und neue Angebote schneller als je zuvor auf den Markt zu bringen – denn auch die Wettbewerber halten sich für Innovationen gut gerüstet: 65% der Umfrageteilnehmer glauben, dass ihr Unternehmen deutlich innovativer ist als andere Unternehmen in ihrem Sektor.

Obwohl 62% der Befragten angeben, dass Zeit ein zentrales Hindernis ist, stimmen sie zu oder voll und ganz zu, dass sie in der Lage sind, schneller als in der Vergangenheit Innovationen zu erreichen, und 69% stimmen voll und ganz zu, dass Disruptionen des Markts sie zu Innovationen motivieren.

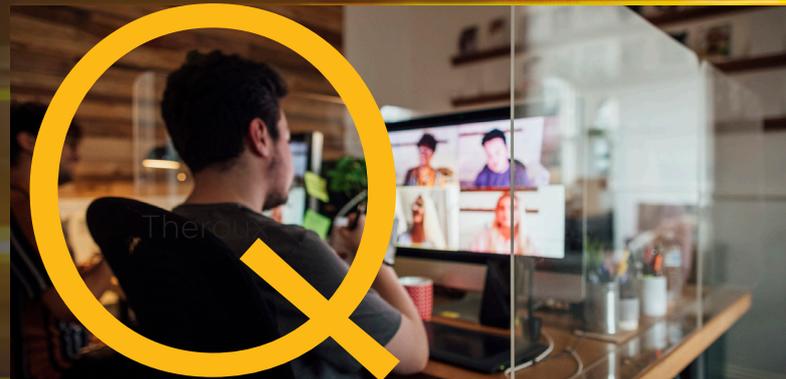
Wie können Unternehmen also mit Innovationen Schritt halten, wenn sie nur über begrenzte Mittel, Talente und Zeit verfügen? „Ein Großteil der Innovationen kann sich auf die Arbeitsabläufe eines Unternehmens beziehen und durch die Gespräche mit den Kunden vorangetrieben werden. Das kostet nicht unbedingt viel Geld. Selbst bei einigen wirklich technischen Innovationen ist es der Denkprozess, der Verbindungen zwischen verschiedenen Disziplinen herstellt, der oft zu bahnbrechenden Innovationen führen kann“, so David Sales. Innovationen werden auch durch weichere Faktoren unterstützt, wie Offenheit für Experimente, physiologische Sicherheit, Vielfalt des Denkens und aufmerksames Zuhören.

Dr. Allègre Hadida betont außerdem, dass Führungskräfte Trägheit, Widerstand gegen Veränderungen und Abneigung gegen neue Ideen bekämpfen können, indem sie „eine vollständig eingebettete, zeitlich begrenzte Organisationseinheit, wie z. B. eine Projektgruppe, schaffen, die vom Rest des Unternehmens getrennt ist und an diesem speziellen Aspekt arbeitet.“ Geben Sie dieser Organisationseinheit anschließend die Autonomie und die Ressourcen, um Ideen „außerhalb des normalen Aufgabenbereichs Ihres Unternehmens“ zu erforschen. Solche Einheiten können als interne Beratungsgruppen oder Teams für die Entwicklung neuer Produkte tätig sein und durch geringfügige Anreize wie Beförderungen und nicht-monetäre Vorteile motiviert werden.

Validiertes Lernen ist eine weitere Methode, um eine schlanke Interaktion zu ermöglichen. Bei diesem Ansatz werden die Fortschritte in kleineren Einheiten gemessen, um schnell zu überprüfen, ob die gewählte Richtung richtig ist. Ursprünglich wurde sie als Teil der Scrum-Methode für die Softwareentwicklung verwendet, kann aber auf jede Art der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen übertragen werden. Der Kerngedanke dieser Methode besteht darin, „Beta“-Produkte oder Minimal Viable Products (MVPs) auf den Markt zu bringen, um Feedback vom Markt zu erhalten. Die gewonnenen Erkenntnisse können dann dazu genutzt werden, den Entwicklungsvektor zu verfeinern und die Richtung zu ändern, bevor zu viel Zeit und Mühe in eine innovative Lösung gesteckt wird.

Aufkommende Technologien, die von den meisten Führungskräften als ein zentraler Motor für Innovationen angesehen werden, sind natürlich ebenfalls ein wichtiger Faktor für die Verbesserung der Experimentier- und Innovationskadenz. Um jedoch eine hohe Rendite aus Technologieinvestitionen zu erzielen, „müssen Sie in der Lage sein, diese Technologie in Ihr Unternehmen, in Ihre Prozesse und in Ihre Strategie zu integrieren und dann neue Dinge zu entwickeln“, so David Scholz, MBA.

Um das gewünschte Innovationstempo zu erreichen, müssen die Führungskräfte veraltete Prozesse und Strukturen der Zusammenarbeit neu bewerten. Anschließend müssen sie innovationsfähige Rahmenbedingungen einführen, die durch kulturelle und technische Veränderungen unterstützt werden.



## FRAGEN, DIE SIE SICH IN BEZUG AUF ORGANISATORISCHE HINDERNISSE FÜR INNOVATIONEN STELLEN SOLLTEN:

- Unterstützen Ihre derzeitigen Organisationsstrukturen die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und bieten Möglichkeiten zum Wissensaustausch?
- Wie möchten Sie sicherstellen, dass Ihre innovative Vision und Strategie in Ihrem Unternehmen verbreitet wird?
- Über welche Mechanismen verfügen Sie, um Trägheit zu vermeiden, kulturelle Barrieren abzubauen und Mitarbeiter zu ermutigen, den Status quo in Frage zu stellen?
- Wie helfen Sie Ihren Mitarbeitern, Zeit und Raum für innovationsorientierte, aber nicht fakturierbare Aktivitäten zu finden?
- Welche Verfahren haben Sie eingeführt, um die schnelle Ideenfindung und Prüfung innovativer Vorschläge zu fördern?

## INNOVATIONEN UND TECHNOLOGIE: EIN UNTRENNBARES PAAR

In den letzten 18 Monaten hat sich die Technologie als transformative Kraft erwiesen, die die Grenzen dessen, was Unternehmen bisher für möglich hielten, verschoben hat. Folgerichtig nennen 53% der Führungskräfte „Technologie“ und 52% „Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen“ als wichtigste Schwerpunktbereiche für Innovationen.

Geteilte Top-Antworten zeigen, wie sehr Technologie und Produktentwicklung voneinander abhängig geworden sind. Gleichzeitig möchten 42% der weltweit führenden Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten mehr aufkommende Technologien einsetzen, um Wachstum zu generieren, und 44% sind der Ansicht, dass Technologie der wichtigste Motor für ihre Innovationen ist. Diese einhellige Fokussierung auf Technologie wirft natürlich die Frage nach der Wahrnehmung von Technologie durch die Führungskräfte auf. Sehen sie die Technologie als ein Sprungbrett für einen innovativeren Betrieb oder als ein eigenständiges Ziel?

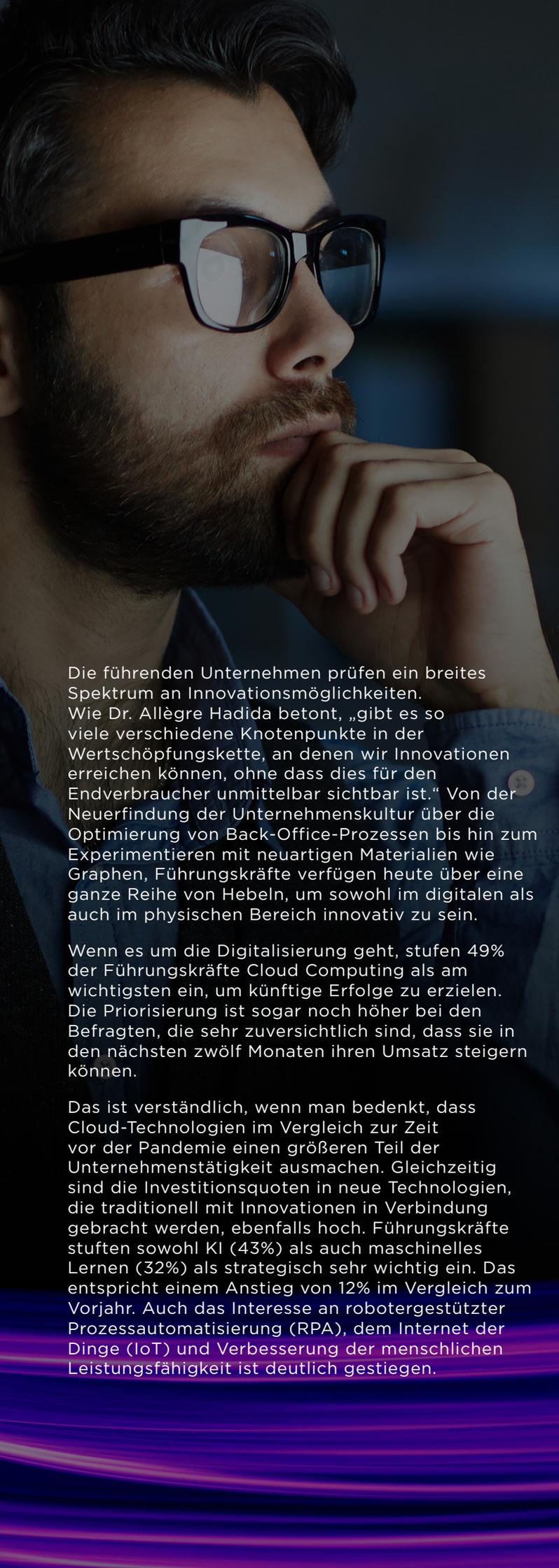
Schließlich arbeiten die Unternehmen immer noch daran, das optimale Fundament für ihre Innovationsfähigkeit zu schaffen. Für etwa ein Viertel der Befragten sind die betrieblichen Strukturen und die Unternehmenskultur nach wie vor ein Hindernis für Innovationen. David Scholz, MBA, stimmt dem zu: „Für mich ist es eine Innovation, wenn man etwas, was man schon vorher getan hat, auf eine völlig andere und neue Art und Weise tut.“ Auch Dr. Allègre Hadida sieht Innovationen als etwas, das „nicht nur auf marktfähige Produkte und Dienstleistungen beschränkt ist. Es kann sich um Innovationen in der Produktion oder in organisatorischen Prozessen handeln. Innerhalb des Unternehmens können Innovationen auch in der Art und Weise stattfinden, wie wir Mitarbeiter führen.“ In diesem Zusammenhang ist die Technologie nicht entscheidend für eine echte „Blue Ocean“-Innovationsstrategie, so Allègre, bei der es darum geht, „Innovationen zu entwickeln, die eine Branche völlig umkrempeln und verändern können, ohne unbedingt mit Technologie und technologischem Fortschritt verbunden zu sein.“

Innovatoren neigen dazu, den Standardpraktiken der Branche weniger Beachtung zu schenken. Anstatt zu versuchen, mit den Marktführern gleichzuziehen,

sei es durch Investitionen in dieselben Technologien oder die Einführung ähnlicher Produkte, suchen sie nach alternativen Wachstumsszenarien. Cirque du Soleil ist ein großartiges Beispiel für einen Branchen-Disruptor, der in einer scheinbar unrentablen Branche enormes Wachstum erzielte, ohne in Technologien zu investieren. Auch Trisha Daho ist der Meinung, dass Innovationen in der Frühphase nicht unbedingt etwas mit Technologie zu tun haben müssen, sondern vielmehr „alles, was besser sein könnte als das, was jetzt ist“. Vielleicht ist es also an der Zeit, darüber nachzudenken, wie verschiedene Technologien, über die man bereits verfügt, besser für Innovationen genutzt werden können.

### LINKING TECHNOLOGY TO INNOVATION STRATEGY

Die globale Pandemie hat den Lebensstil und die Gewohnheiten der Menschen massiv verändert und viele Produkte und Dienstleistungen auf den Prüfstand gestellt. Für versierte Führungskräfte bietet dieses Ereignis eine großartige Gelegenheit, ihre Wahrnehmung der Branche neu zu bewerten. Anschließend können sie ihre Innovationsstrategien neu ausrichten und Technologie als Mittel zur Wertschöpfung in anderen Bereichen wie Kundenbindung (39%), Talente (37%), Nachhaltigkeit (33%) und neue Geschäftsmodelle (30%) einsetzen.



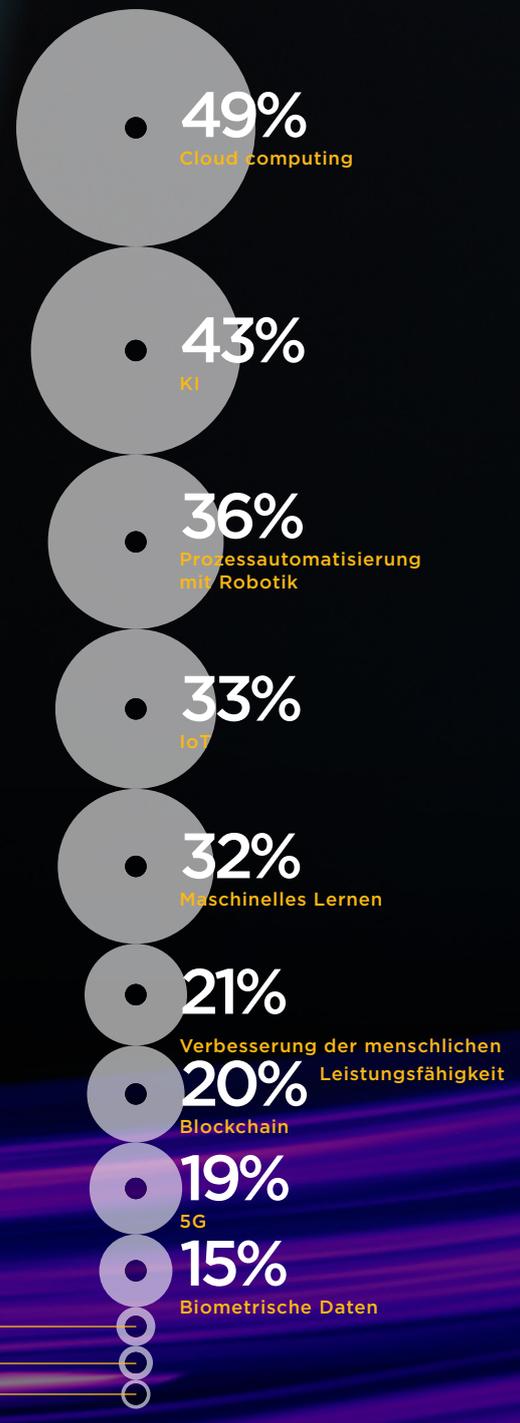
**Abbildung 8: Cloud und KI sind die wichtigsten digitalen Technologien für den Erfolg Innovationen**

**Q.** Welche drei digitalen Technologien werden Ihnen am meisten dabei helfen, erfolgreich Innovationen zu entwickeln und so zum zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens beizutragen?

Die führenden Unternehmen prüfen ein breites Spektrum an Innovationsmöglichkeiten. Wie Dr. Allègre Hadida betont, „gibt es so viele verschiedene Knotenpunkte in der Wertschöpfungskette, an denen wir Innovationen erreichen können, ohne dass dies für den Endverbraucher unmittelbar sichtbar ist.“ Von der Neuerfindung der Unternehmenskultur über die Optimierung von Back-Office-Prozessen bis hin zum Experimentieren mit neuartigen Materialien wie Graphen, Führungskräfte verfügen heute über eine ganze Reihe von Hebeln, um sowohl im digitalen als auch im physischen Bereich innovativ zu sein.

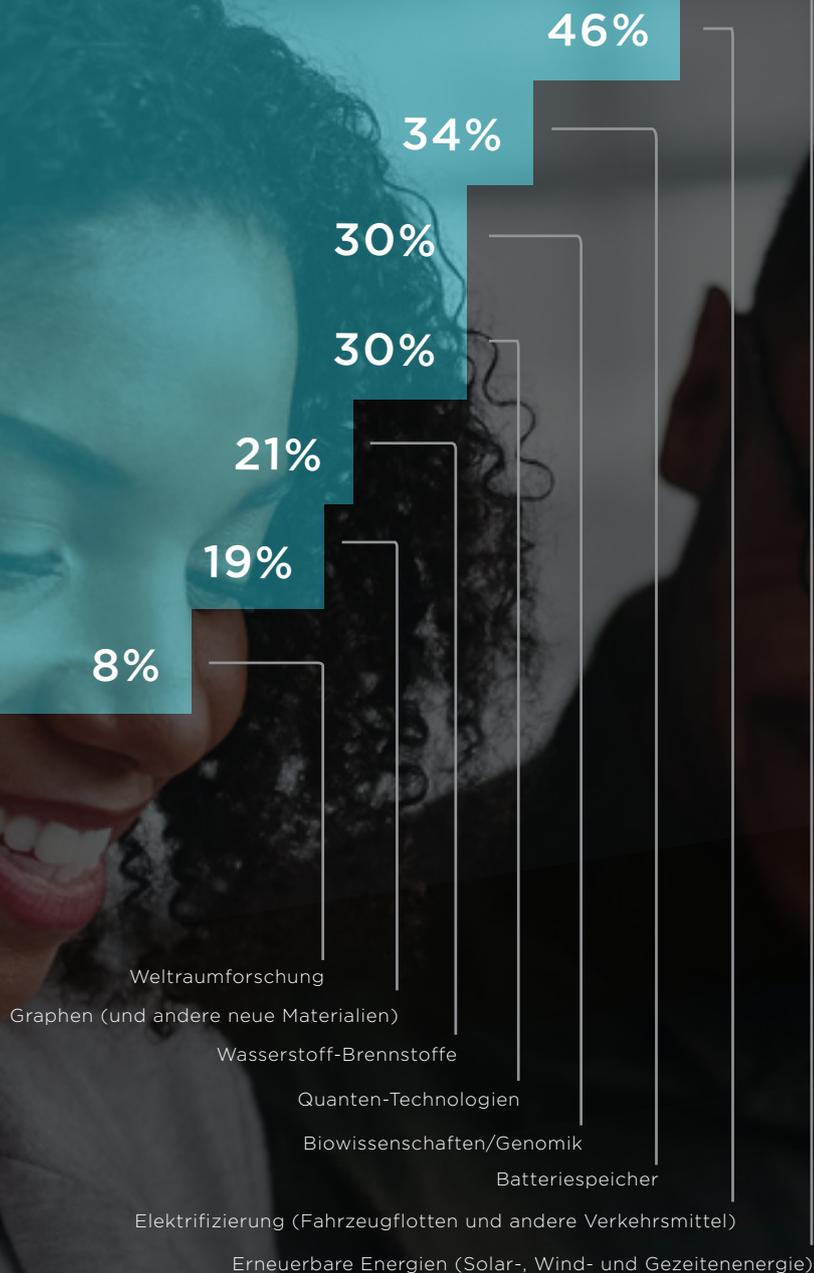
Wenn es um die Digitalisierung geht, stuften 49% der Führungskräfte Cloud Computing als am wichtigsten ein, um künftige Erfolge zu erzielen. Die Priorisierung ist sogar noch höher bei den Befragten, die sehr zuversichtlich sind, dass sie in den nächsten zwölf Monaten ihren Umsatz steigern können.

Das ist verständlich, wenn man bedenkt, dass Cloud-Technologien im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie einen größeren Teil der Unternehmenstätigkeit ausmachen. Gleichzeitig sind die Investitionsquoten in neue Technologien, die traditionell mit Innovationen in Verbindung gebracht werden, ebenfalls hoch. Führungskräfte stuften sowohl KI (43%) als auch maschinelles Lernen (32%) als strategisch sehr wichtig ein. Das entspricht einem Anstieg von 12% im Vergleich zum Vorjahr. Auch das Interesse an robotergestützter Prozessautomatisierung (RPA), dem Internet der Dinge (IoT) und Verbesserung der menschlichen Leistungsfähigkeit ist deutlich gestiegen.



### Abbildung 9: Bahnbrechende Ideen tauchen auch in anderen Technologiebereichen auf

**Q** Welche drei anderen technologischen Fortschritte könnten Ihrer Meinung nach am wichtigsten sein, um Ihnen zu helfen, erfolgreich Innovationen zu entwickeln und so zum zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens beizutragen?



Vielleicht setzen Führungskräfte diese Technologien ein, um einige der Reibungsverluste zu beseitigen, die ehrgeizige Innovationspläne oft ausbremsen? Angesichts der Auswahl der Technologien könnte dies der Fall sein. Die meisten praktikablen, branchenübergreifenden Anwendungsfälle für KI und maschinelles Lernen zielen auf Prozessoptimierung und Automatisierung ab. Die Versicherungsbranche setzt beispielsweise erfolgreich intelligente Automatisierung ein, um die Bearbeitung medizinischer Leistungsansprüche und das Abzeichnen zu rationalisieren. Diese beiden Aufgaben sind arbeitsintensiv und fehleranfällig. Die Entlastung der Mitarbeiter von ähnlichen Aufgaben könnte den Verantwortlichen daher helfen, die beiden anderen Ziele - Kostensenkung und Verbesserung der betrieblichen Effizienz - zu erreichen. Im Idealfall werden durch den Einsatz dieser Technologien auch Mitarbeiter für kreativere und einfallreichere Tätigkeiten freigestellt.

### NICHT-DIGITALE TRANSFORMATIONEN

Digitale Technologien sind eine entscheidende Komponente für erfolgreiche Innovationen. Unternehmen sind jedoch gleichermaßen an nicht-digitalen technologischen Fortschritten interessiert, da viele neue bahnbrechende Ideen, Methoden, Dienstleistungen und Produkte in anderen Bereichen erfunden werden.

Erneuerbare Energien, die von 61% der Führungskräfte genannt werden, und Elektrifizierung, die von 46% der Befragten genannt wird, sind die beiden Kernbereiche von strategischem Interesse. Batteriespeicher (von 35% genannt) und Wasserstoff-Brennstoffe, die von 21% der Befragten genannt wurden, stehen ebenfalls im Zusammenhang mit dem größeren Thema der Investitionen in nachhaltigere Betriebe. In unserer Umfrage für das Jahr 2021 sahen 77% der Führungskräfte Möglichkeiten, von der kohlenstoffarmen Wirtschaft der Zukunft zu profitieren. Es scheint, dass die Führungskräfte in diesem Jahr zaghafte Schritte in diese Richtung unternehmen.

Es überrascht nicht, dass führende Unternehmen aus dem Energiesektor, dem Transportwesen und dem Immobiliensektor das größte Interesse an nachhaltigkeitsbezogenen Technologien haben. Aber auch angrenzende Branchen wie die Lebensmittel- und Getränkeindustrie, die Landwirtschaft, der Finanzsektor und der Technologiesektor sind bestrebt, ihren Betrieb im Rahmen ihrer Innovationsstrategie „grüner“ zu gestalten. Vielleicht ist dies darauf zurückzuführen, dass 43% der Führungskräfte in diesem Jahr Umweltfaktoren als größeres Risiko für ihr Unternehmen ansehen als disruptive Technologien (36%).

“WIR MÜSSEN BEREIT SEIN, INNOVATIV ZU SEIN. WIR KÖNNEN NICHT IMMER AUF NUMMER SICHER GEHEN. WIR MÜSSEN CHANCEN ERGREIFEN, WETTEN EINGEHEN, RISIKEN EINGEHEN, ABER WIR MÜSSEN AUCH SICHERSTELLEN, DASS WIR HINTER DEN KULISSEN ANALYSIEREN, WAS DIE BESTE LÖSUNG IST.“

David Sales, Head of Training,  
St John's Innovation Centre,  
Cambridge



FRAGEN, DIE SIE SICH IN BEZUG AUF TECHNOLOGIE ALS WEGBEREITER FÜR **INNOVATIONEN STELLEN SOLLTEN:**

- Wie setzen Sie neue Technologieinvestitionen ein, um neue Innovationen zu unterstützen, die zu einer kontinuierlichen Wertschöpfung führen?
- Haben Sie in Erwägung gezogen, potenzielle Innovationsmöglichkeiten zu erkunden, die sich aus neu entstehenden nicht-digitalen Technologien ergeben (z. B. erneuerbare Energien, Elektrifizierung, moderne Werkstoffe usw.)?
- Sind Ihre Wettbewerber (und deren technologische Fähigkeiten) ein Maßstab für die Entscheidung über Investitionsbereiche oder ein Gegenpol für die Erkundung anderer Arbeitsweisen?
- Berücksichtigen Sie Ihre Betriebsbereitschaft und Ihr Betriebsmodell, wenn Sie über Investitionen in neue Technologien entscheiden?
- Wie messen Sie die Realisierbarkeit neuer Technologien im Verhältnis zu Ihrem digitalen und betrieblichen Reifegrad?

## SCHLUSSFOLGERUNG: KALIBRIEREN SIE IHR RISIKO-RADAR

Nachdem sie die Krise überstanden haben, gehen die Führungskräfte mit einem guten Gefühl in das neue Jahr. 73% haben mehr Vertrauen in ihre Innovationsfähigkeit als vor der Pandemie. Auch das allgemeine Vertrauen in die künftigen Wachstumsaussichten des Unternehmens ist größer – 84% im Vergleich zu 76% im Jahr 2021, trotz der Herausforderungen in Bezug auf Zeit, Talente und Finanzen.

Die gemeinsame Reaktion auf die Pandemie durch die Biotechnologiebranche und die Regierungen weltweit hat uns gezeigt, wie schnell manche Unternehmen in einer Krise reagieren können. Die Fähigkeit einiger Unternehmen und ganzer Sektoren, innerhalb kürzester Zeit massive und universelle Innovationsprogramme auf die Beine zu stellen (von Peloton bis Pfizer), hat zudem ihren Glauben an ihre eigene Widerstandsfähigkeit und ihr Innovationspotenzial gestärkt.

Jetzt ist es an der Zeit, zu entscheiden, welche der Notfallmaßnahmen zu einem festen Bestandteil der Innovationsstrategie des Unternehmens werden sollen. „Wir müssen sicherstellen, dass wir verstehen, was uns während der Pandemie innovativ gemacht hat, denn in ein paar Monaten haben wir es vielleicht wieder vergessen“, so David Sales.

Auch wenn sich die anfänglichen Risiken von COVID-19 verflüchtigt haben, ist das Umfeld immer noch unsicher, und andere Risiken können die zaghaften Innovationsfortschritte der Unternehmen leicht zunichte machen. Wirtschaftliche Ungewissheit (65%), Inflation (61%), Fragen der Cybersicherheit (57%) und regulatorische Veränderungen (58%) werden noch vor der Sorge um die Folgen der globalen Pandemie genannt.

In Anbetracht des erweiterten Risikoradars ist es nur folgerichtig, dass nur 54% der Führungskräfte glauben, dass das globale Wachstum wahrscheinlich zunehmen wird. Andere sind nach wie vor vorsichtiger, was sich in den Maßnahmen widerspiegelt, die die Führungskräfte in den nächsten zwölf Monaten zu ergreifen gedenken.

Kostensenkung und Steigerung der betrieblichen Effizienz sind nach wie vor die beiden vorrangigen Bereiche für 2022.

Effizienz allein ist jedoch nicht ausschlaggebend für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. Während sich die Gesellschaften und Volkswirtschaften auf das Leben mit dem Coronavirus einstellen, richtet sich die Aufmerksamkeit nun auf die Schaffung neuer Marktchancen, um ein nachhaltiges, langfristiges Wachstum zu fördern. Um die gesteckten Wachstumsziele zu erreichen, müssen sich die Unternehmen weg von der Konzentration auf ihre Erhaltung und hin zu mehr wachstumsorientierten Aktivitäten bewegen – sei es durch kulturelle Veränderungen, Verbesserungen bei der Talentakquise oder eine weitere Verbesserung der digitalen und nicht-digitalen Fähigkeiten.

Gleichzeitig müssen die Führungskräfte die externen Faktoren im Auge behalten, die die Veränderungen auf den Märkten vorantreiben – von Makrofaktoren wie Inflation, Klima und Steuerrisiken bis hin zu detaillierteren Veränderungen in der Wahrnehmung Ihrer Markenpositionierung, Produktpreise oder Servicequalität durch die Zielgruppe.

Um das ehrgeizige Ziel schneller und effektiver Innovationen zu erreichen, das 83% der Unternehmen als entscheidend für Wachstum betrachten, müssen die Führungskräfte ihre nach innen gerichtete Sicht auf Innovationen mit den nach außen gerichteten Ergebnissen in Einklang bringen.



Abbildung 10: Führungskräfte bleiben zuversichtlich, doch es kommen neue Risiken auf

**Q** Inwieweit sind Sie von den folgenden Risiken für Ihr Unternehmen betroffen?

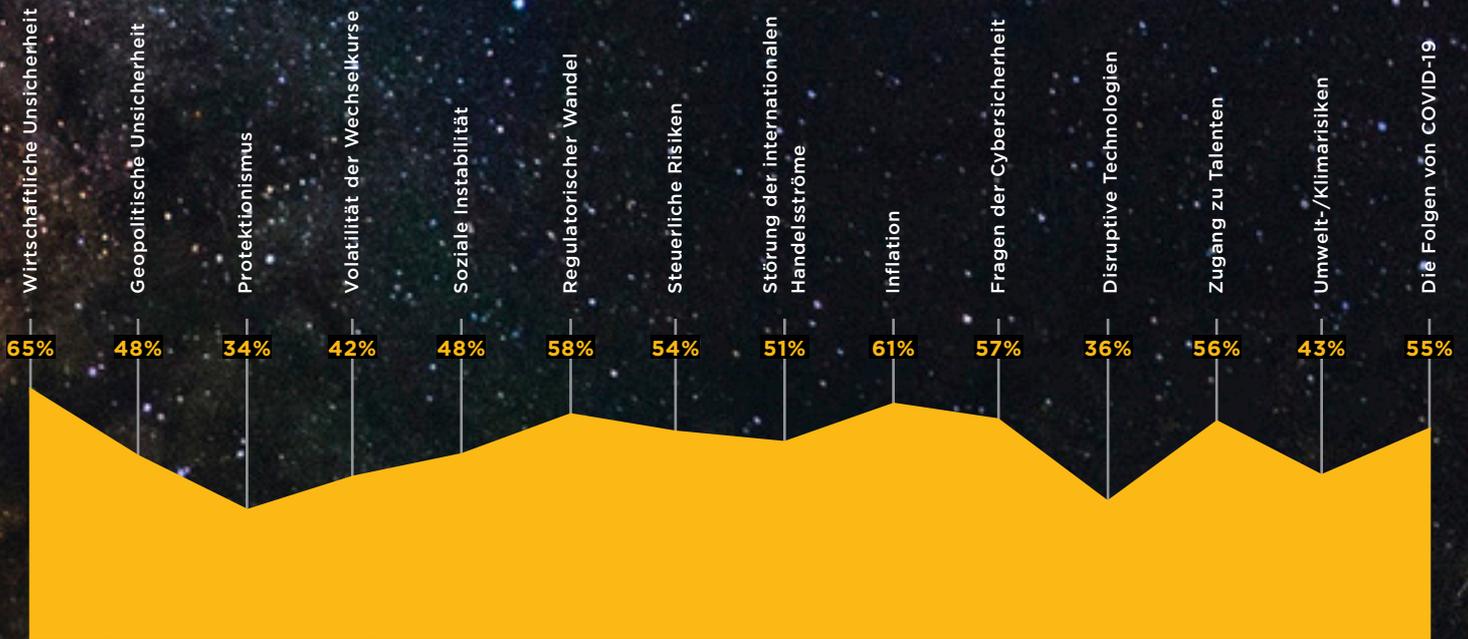
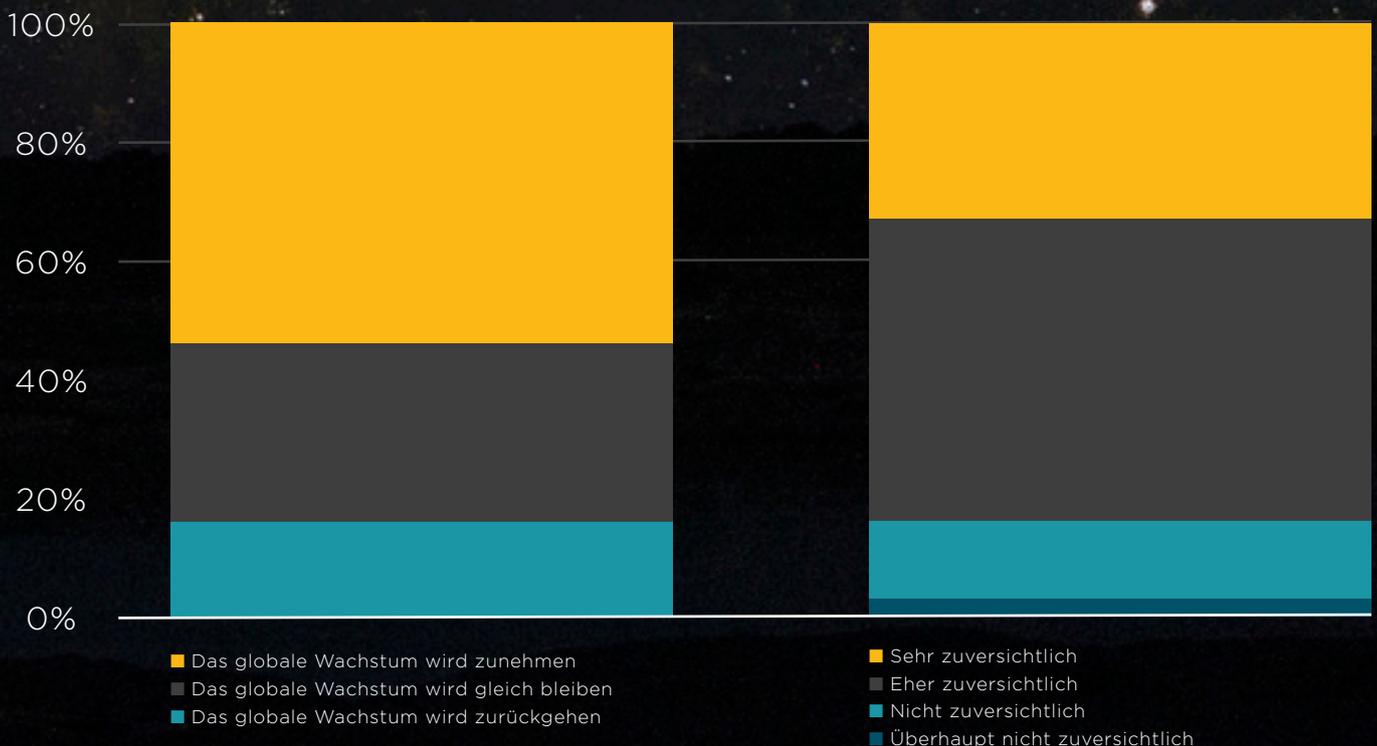


Abbildung 11: 85% der Führungskräfte sind in Bezug auf Wachstum im Jahr 2022 zuversichtlich

**Q** a) Glauben Sie, dass sich das Tempo des globalen Wirtschaftswachstums in den nächsten zwölf Monaten ändern wird? b) Wie zuversichtlich sind Sie hinsichtlich der Fähigkeit Ihres Unternehmens, seine Einnahmen in den nächsten zwölf Monaten zu steigern?



## FORSCHUNGSMETHODIK

Zwischen September und November 2021 hat HLB 586 Antworten von Führungskräften aus 46 Ländern und einer Vielzahl von Branchen gesammelt. Die Antworten wurden über ein Online-Umfragetool oder Telefoninterviews gesammelt. Die Forschungsstichprobe wurde von HLB-Unternehmen anhand ihrer CRM-Daten ausgewählt, kontrolliert und mit externen Marktantworten ergänzt. Zusätzlich zu den quantitativen Daten wurden vier vertiefende Interviews per Videoanruf mit Experten für Innovation und Talente durchgeführt. Die Basis für alle Zahlen ist 586, sofern nicht anders angegeben.

Beachten Sie bitte, dass sich nicht alle Zahlen in diesem Bericht auf 100% summieren, da die Prozentsätze gerundet wurden, neutrale Antworten ausgeschlossen wurden oder die Befragten mehr als eine Antwort wählen konnten.

Weitere Daten und Informationen zu dieser Umfrage sind auf Anfrage erhältlich. Kontaktieren Sie uns dafür bitte wie folgt:

### **LESLEY HORNUNG**

**Leiterin Marketing & Digital**

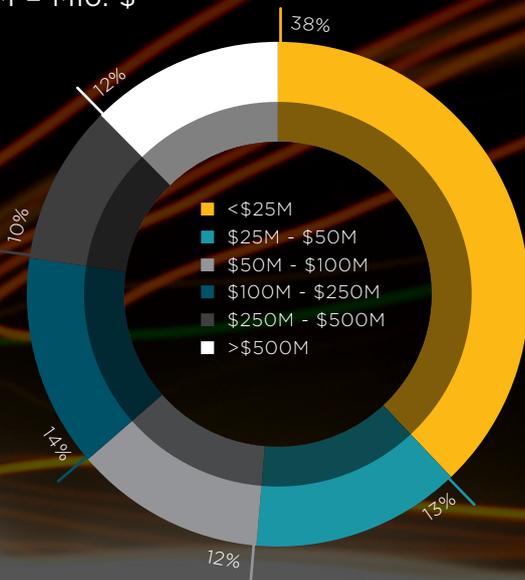
+44 (0)20 7881 1100

[l.hornung@hlb.global](mailto:l.hornung@hlb.global)

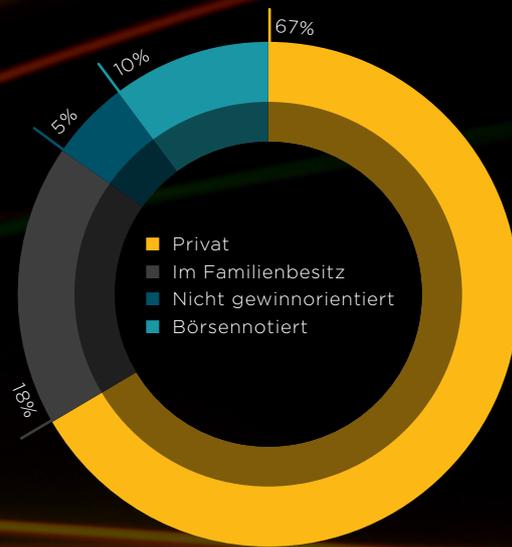


### Unternehmensgröße nach Jahresumsatz in US\$

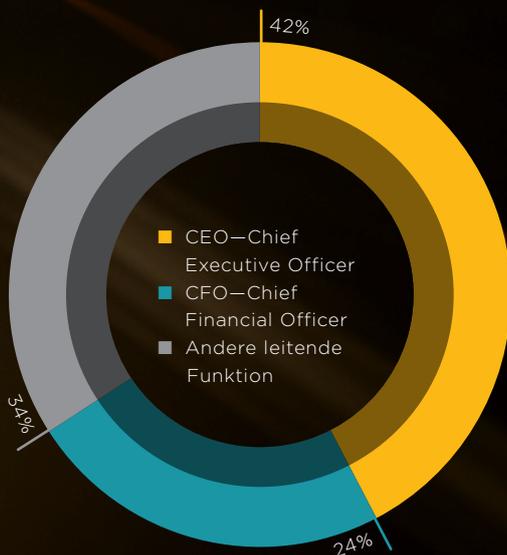
M = Mio. \$



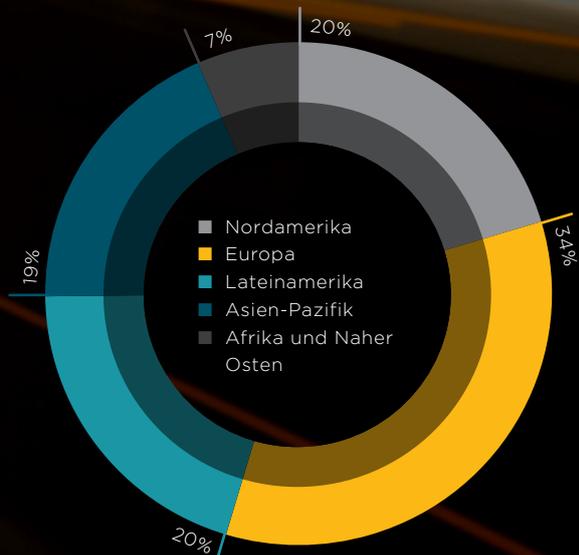
### Befragte nach Art des Unternehmens



### Befragte nach Titel



### Hauptsitz des Unternehmens



## VERTIEFENDE INTERVIEWS

Zusätzlich zu den quantitativen Untersuchungen haben wir in diesem Jahr vier Fachleute zum Thema Innovation in der Wirtschaft befragt. Alle dieser 45-minütigen Interviews wurden Ende November geführt und die endgültigen Daten aus der Umfrage wurden mit den Befragten geteilt, um ihr Feedback und ihre Sichtweise der Umfrageergebnisse zu erfahren.



**DR ALLÈGRE HADIDA**

**Associate Professor of Stratega**  
Cambridge Judge Business School and  
Magdalene College, University of Cambridge



**DAVID SCHOLZ, MBA**

**International Business Development  
and Diversity Consultant**  
Scholz BDD



**DAVID SALES**

**Head of Training**  
St John's Innovation Centre, Cambridge



**TRISHA DAHO**

**Gründerin und CEO**  
Empowered Leadership Cultivation



## MITWIRKENDE UND DANKSAGUNGEN

Abu Bakkar

Bettina Cassegrain

Clensy Appavoo

Coco Liu

Corney Versteden

Cristine Cai

Dave Springsteen

David Sales

David Scholz, MBA (Maastricht)

Dr Allègre Hadida

Fion Lau

Gustavo Solis

Helen Smith

Jean-Charles Mahler

Jim Bourke

Karin Korte

Lamy Makary

Lesley Hornung

Manosij Ganguli

Marcello Fonseca

Marco Donzelli

Mari-Anne Kehler

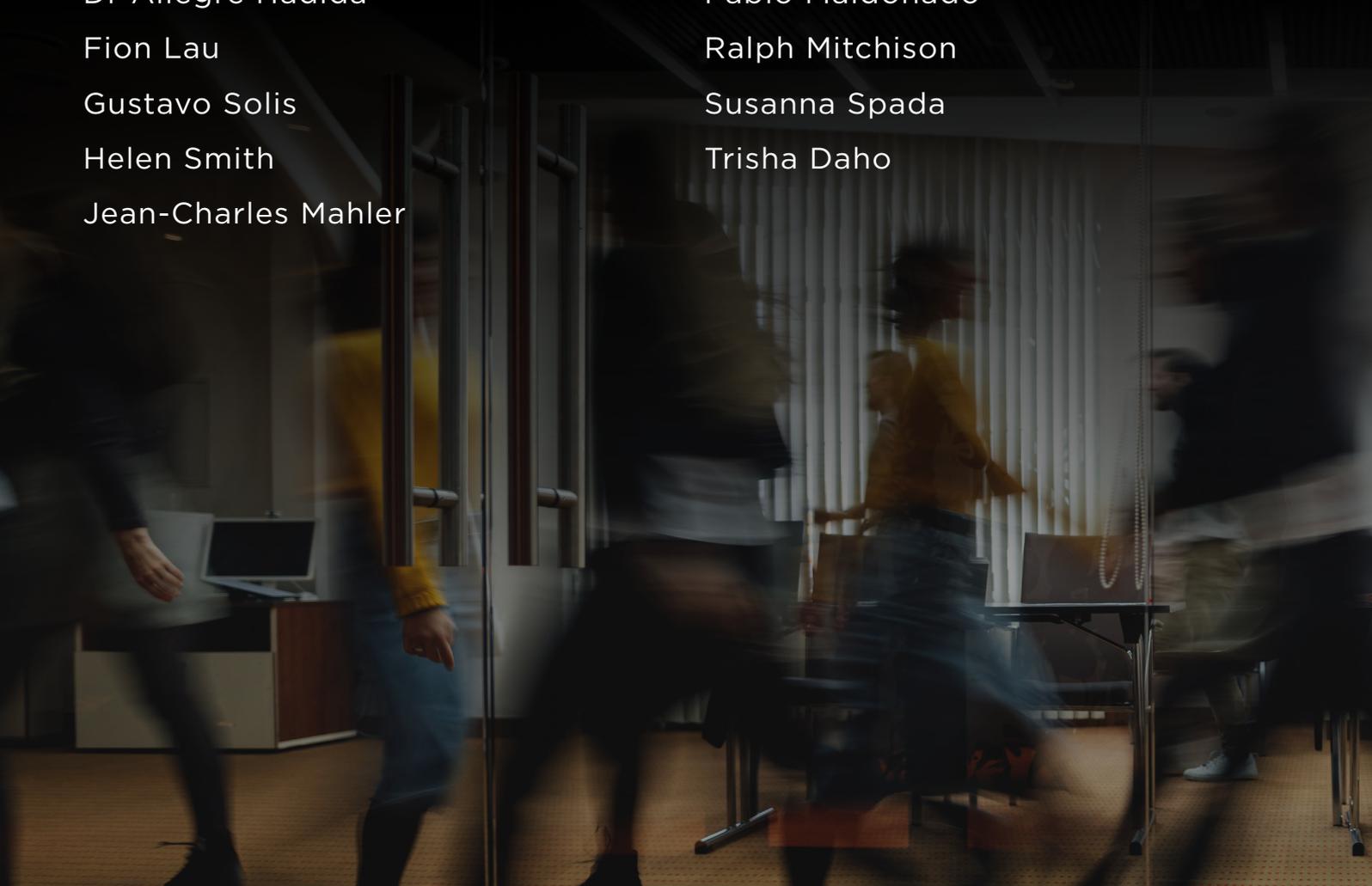
Nikola Verespejova

Pablo Maldonado

Ralph Mitchison

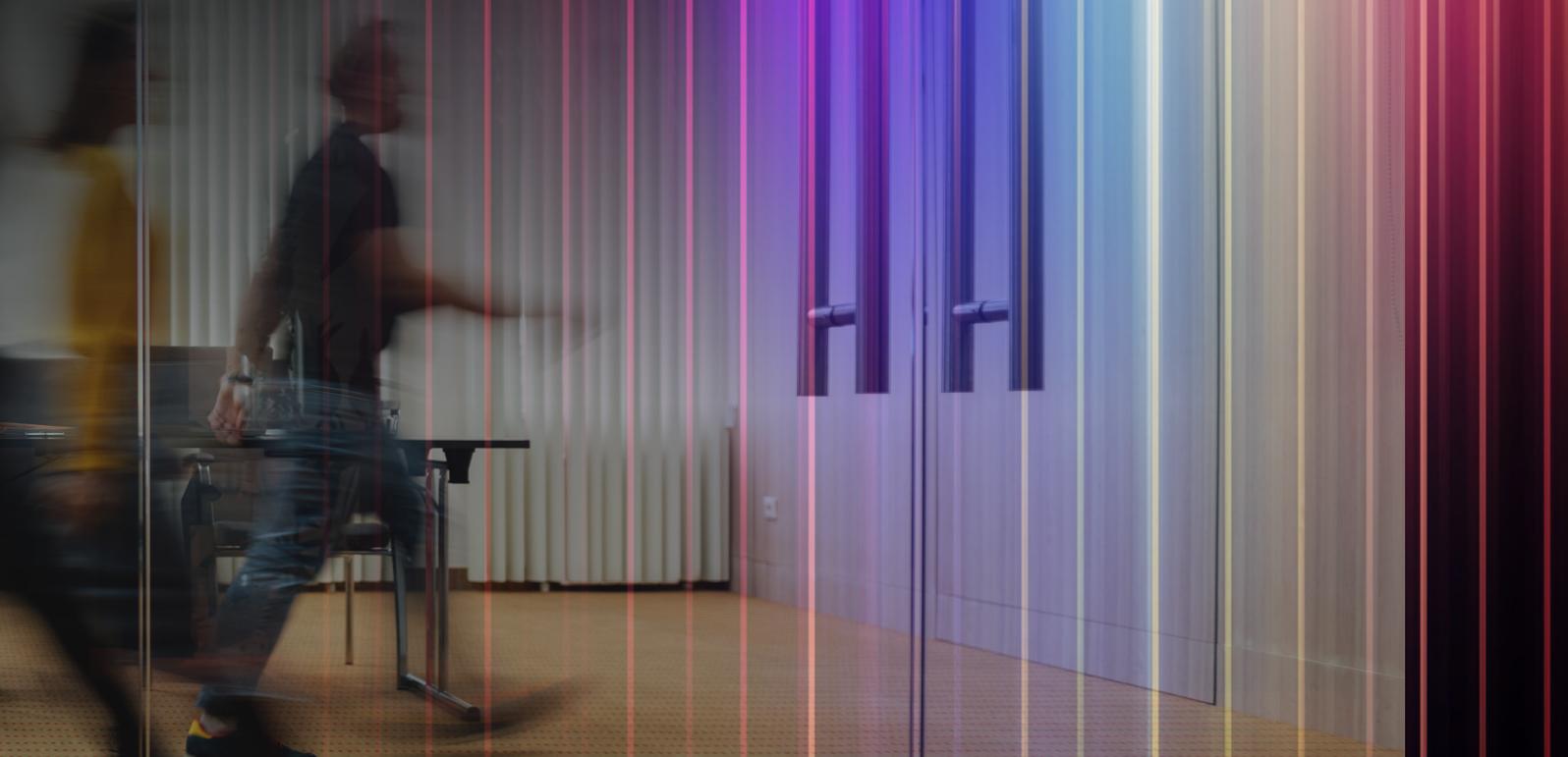
Susanna Spada

Trisha Daho



## ENDNOTEN

1. Apply-for-innovation-funding.service.gov.uk. 2021. Innovation competitions - Innovation Funding Service. [online] Available at: <<https://apply-for-innovation-funding.service.gov.uk/competition/search>> [Aufgerufen am 14. Dezember 2021].
2. Kornferry.com. 2021. The \$8.5 Trillion Talent Shortage. [online] Verfügbar unter: <<https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/talent-crunch-future-of-work>> [Aufgerufen am 14. Dezember 2021].
3. Harvard Business Review. 2021. Who Is Driving the Great Resignation?. [online] Verfügbar unter: <<https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>> [Aufgerufen am 14. Dezember 2021].
4. Hadida, A., Heide, J. and Bell, S.J. , 2021. How to Use Temporary Marketing Organizations Effectively. [online] American Marketing Association. Verfügbar unter: <<https://www.ama.org/2019/04/24/how-to-use-temporary-organizations-effectively/>> [Aufgerufen am 14. Dezember 2021].
5. Boden, A., 2021. Anne Boden, the steelworker's daughter who started her own bank. [online] BBC News. Verfügbar unter: <<https://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-43217524>> [Aufgerufen am 20. Dezember 2021].





© 2022 HLB International Limited. Alle Rechte vorbehalten.

HLB International ist ein weltweites Netz unabhängiger Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, von denen jede eine eigenständige und unabhängige juristische Person ist. Als solche haftet HLB International Limited nicht für die Handlungen und Unterlassungen anderer Mitglieder. HLB International Limited ist in England unter der Nr. 2181222 Limited by Guarantee eingetragen und koordiniert die internationalen Aktivitäten des Netzwerks von HLB International, erbringt, überwacht oder verwaltet jedoch keine professionellen Dienstleistungen für Kunden. Dementsprechend haftet HLB International Limited nicht für die Handlungen und Unterlassungen eines Mitglieds des Netzwerks von HLB International und umgekehrt und lehnt ausdrücklich alle Garantien ab, einschließlich, jedoch nicht beschränkt auf die Eignung für bestimmte Zwecke und Garantien für zufriedenstellende Qualität.

Diese Publikation dient lediglich der allgemeinen Information über interessierende Themen und stellt keine professionelle Beratung dar. Sie sollten nicht auf der Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen handeln, ohne eine spezielle professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen. HLB International übernimmt keine (ausdrückliche oder stillschweigende) Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Publikation enthaltenen Informationen und, soweit gesetzlich zulässig, keine Haftung, Verantwortung oder Sorgfaltspflicht für Folgen, die sich daraus ergeben, dass Sie oder andere im Vertrauen auf die in dieser Publikation enthaltenen Informationen handeln oder es unterlassen, zu handeln, oder für Entscheidungen, die auf diesen Informationen beruhen.

HLB International Limited haftet in keinem Fall für die Handlungen und/oder Unterlassungen eines Mitglieds des Netzwerks von HLB International oder für direkte, besondere, zufällige oder Folgeschäden (einschließlich, jedoch nicht beschränkt auf Schäden aus entgangenem Gewinn, Geschäftsunterbrechung, Verlust von Geschäftsinformationen oder anderen Vermögensschäden), die direkt oder indirekt aus der Nutzung (oder nicht erfolgten Nutzung) oder dem Vertrauen auf den Inhalt dieser Website, einer Website eines Dritten oder aus Ihrer Nutzung der Dienstleistungen und/oder Produkte eines Mitglieds entstehen. Jede Erwähnung der Dienstleistungen oder Produkte eines Mitglieds ist nicht als Befürwortung zu verstehen.

HLB bezieht sich auf das Netzwerk HLB International und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsunternehmen, die jeweils eine eigene juristische Person darstellen.