



Die zweite Dekade **Corporate Innovation** hat begonnen

Der hy Corporate Innovation Report 2023

Oktober 2023

Keine Zeit den gesamten Report zu lesen?

Sechs Insights auf den Punkt gebracht...



Corporate Innovation in Deutschland ist nicht gut aufgestellt für die Zukunft.
Obwohl knapp 90 % der Unternehmen Innovationsstrukturen geschaffen haben, glauben die wenigsten an den Erfolg dieser Strukturen in der nächsten Dekade.



Für verschiedene Opportunitäten braucht es die jeweils passende Struktur.
Um spürbaren Impact zu erzeugen, braucht es in Zukunft verschiedene Innovationsstrukturen, die zielgerichteter eingesetzt werden.



Partnerschaften bleiben als Treiber von Innovation noch hinter ihrem Potenzial zurück.
Bisher beurteilen Unternehmen deren Erfolg für Innovation lediglich neutral. Das liegt zumeist am unstrukturierten Aufsatz.



KI und GreenTech haben den Durchbruch geschafft.
Endlich ist ein Hype um Technologien mal berechtigt, denn dieser Durchbruch hat sich bereits in der vergangenen Dekade angekündigt.



Die Vernetzung ins Ökosystem gewinnt an Bedeutung für Corporate Innovation.
Für ¾ der Unternehmen ist das Ökosystem ein Hebel, um den Mangel an Ressourcen auszugleichen.



Unternehmen müssen den Wirkungsgrad von Corporate Innovation erhöhen.
Unternehmen zielen auf eine verbesserte Verankerung im Unternehmen, Fokus auf echten Wertbeitrag, höhere Autonomie und mehr Einsatz von Technologie ab.



Hier steht das Wichtigste auf einer Seite

...und unser Take darauf

Der Schlüssel für Corporate Innovation liegt in einer integrierten Innovationskultur.
Hierfür braucht es endlich die Entstigmatisierung von Misserfolgen, sowie ein Reward-System, welches Initiativen fördert.

Strukturen müssen sich sinnvoll ergänzen.
Hebelwirkungen entstehen, wenn zielgerichtete Initiativen ineinander greifen, wie zum Beispiel bei Corporate Venture Capital-Vehikeln und Venture Clienting.

Partnerschaften brauchen einen strukturierten Aufsatz.
Die Entscheidung für das richtige Setup, Management Commitment und die Anerkennung von Differenzen in Kultur und Arbeitsweise ermöglichen die Ausschöpfung des vollen Potentials.

Es lohnt sich, genau hinzuschauen, was wirklich KI und GreenTech ist.
Die Anwendungsfelder für beide Begriffe werden immer breiter. Durch enges Monitoren der Startup-Landschaft lassen sich die wirklich relevanten Themen finden.

Eine Vernetzung im Ökosystem muss mit strategischen Entscheidungen beginnen.
Der Ansatz zur Vernetzung erfolgt häufig opportunistisch, jedoch können anhand definierter Kriterien die Erfolgsaussichten gesteigert werden.

Die blinde Anwendung aller Hebel wird den Impact nicht erhöhen.
Der Imperativ einer verbesserten strukturellen Verankerung im Unternehmen kann im Widerspruch zu einem höheren Grad an Autonomie stehen. Es gibt weiterhin keine Blaupause.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Wen haben wir gefragt?	10
Was sagt ChatGPT dazu?	25
Insight 1 Viel gelernt, aber immer noch nicht erfolgreich aufgestellt	30
Insight 2 Es braucht ein Zusammenspiel unterschiedlicher Innovationsstrukturen	40
Insight 3 Das Potential von Partnerschaften in Corporate Innovation ist noch nicht ausgeschöpft	48
Insight 4 KI und GreenTech stehen im Fokus der nächsten Dekade	54
Insight 5 Personelle Ressourcen und Budget bleiben die großen Herausforderungen	60
Insight 6 Es gibt vier zentrale Stellschrauben für mehr Impact von Corporate Innovation	68
Wie wird also die Zukunft?	74
Schlusswort	76

Ein Vorwort

Sebastian Herzog



Liebe Leserinnen und Leser,

ungefähr vor zehn Jahren begannen erste Vorreiterinnen und Vorreiter in Deutschland, sich Innovation und Digitalisierung auf ihre Flaggen zu schreiben – und damit Transformationsprozesse in Unternehmen anzustoßen. Telekom hat den Inkubator hub:raum gegründet, Axel Springer launchte den Accelerator Plug & Play. Ich selbst durfte von 2014 bis 2017 den Lufthansa Innovation Hub aufbauen und leiten. Jetzt, zehn Jahre später, beginnt die zweite Dekade von Corporate Innovation.

Als Geschäftsführer von hy blicke ich mit Stolz und viel positiver Energie auf die letzten Wochen zurück. Mehr als 100 Pionierinnen und Pioniere der Innovation aus der DACH-Region haben uns einen ungeschminkten Blick in ihre Gedankenwelt gewährt. Ein Fenster in die Vergangenheit und Zukunft der Digitalisierung und Innovation.

Wir hören immer wieder von unseren Kunden, dass sich die Komplexität von Innovationsprojekten verändert. Dass die Ausgangslage heute eine andere ist, als noch vor zehn Jahren, als Innovation Units wie Pilze aus dem Boden schossen. Uns war schnell klar:

Wir wollen besser verstehen, was sich ändert – was vielleicht unverändert bleibt und wie Innovationsverantwortliche auf die gesammelten Erfahrungen schauen.

Wir sind mit unserem Corporate Innovation Report nicht angetreten, um Awards zu verleihen oder Ansätze auf einer Skala von „Wow“ bis „Naja“ zu bewerten. Uns ging es darum, die Gedanken derer zu verstehen, die jeden Tag daran arbeiten, die Innovationsfähigkeit von großen Unternehmen sicherzustellen.

Die Offenheit und das Feedback, das wir erhalten haben, waren schlichtweg überwältigend. Auf den nächsten Seiten möchte ich Sie und Euch mitnehmen auf eine Reise durch spannende Rückmeldungen und provokante Thesen.

Ich wünsche Ihnen und Euch viel Erkenntnisgewinn und Inspiration mit unserem Report!

Herzliche Grüße


Sebastian Herzog

Geschäftsführer, hy

Die Menschen hinter dem Report



Sebastian Herzog
Geschäftsführer, hy

Sebastian ist einer der **führenden Experten für Corporate Innovation**. Als Managing Director baute er den Luft-hansa Innovation Hub auf – eine vielfach ausgezeichnete Unit. Er ist Gründer eines E-Commerce Startups und eines Krypto-Index und vereint Corporate-Erfahrung mit Startup-Spirit. Als Speaker teilt Sebastian regelmäßig seine Einblicke in die Innovationslandschaft.



Steffen Vollmerding
Senior Vice President, hy

Als ehemaliger Geschäftsführer von Pkw.de und Mitgründer von zeotap kombiniert Steffen **Online-Marktplatz Know-how mit datengetriebener Business Intelligence**. Vor hy sammelte er umfassende Erfahrung im Konzernumfeld (Vodafone) und ist unser Experte für Innovation im B2C/D2C Kontext.



Christian Geiss
Senior Vice President, hy

Christian verfügt über weitreichende Expertise in der Entwicklung und Kommerzialisierung disruptiver Geschäftsmodelle. Mit über 15 Jahren Erfahrung als Leiter von Innovationsteams bei Daimler kennt er Konzerndynamik aus erster Hand und verbindet **als Mitgründer von „Car2Go“ diese mit Startup-Perspektive**.



Marie-Luise Klose
Vice President, hy

Marie zeichnet sich durch ihre **umfangreiche Erfahrung im Innovationsmanagement** aus und ist unsere Expertin für Corporate Innovation Projekte jedweder Couleur. Dank ihrer Erfahrung in Konzern (Deutsche Bahn), Startup-Ökosystem (Rocket Internet) und als Gründerin eines Education-Startups, baut sie mühelos die Brücke zwischen unterschiedlichen Welten.



Philipp Frey
Engagement Manager, hy

Philipp bringt mit seiner **Forschung zu CVC-Erfolgskonzepten an der HHL** eine exzellente Marktsicht ein, unter anderem veröffentlicht er in internationalen Wissenschaftsjournalen und ist Co-Autor eines Bestsellers im Bereich Venture Capital. Seine wissenschaftliche Perspektive wird durch seine Erfahrung in der Strategieberatung abgerundet.



Anna Welbers
Consultant, hy

Anna bringt einen Mix an Erfahrung aus Startup, Company Building und Venture Capital mit. Dank ihrer Erfahrung bei tink und Bridgemaker ist sie Expertin für die **Validierung und Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle**, insbesondere für B2B- und Marktplatzthemen.

Wen haben wir gefragt?



Mehr als
100

Innovationstreiber:innen aus dem deutschsprachigen Raum...

...haben über **8 Wochen** insgesamt **4.998 Minuten** investiert, um ihre Perspektive zu Corporate Innovation mit uns zu teilen!



Ein breites Spektrum
 an Perspektiven aus unterschiedlichen Industriezweigen der DACH-Region



”

Das sagen führende Innovationsgestalter:innen über die Zukunft



Florian Bogenschütz
CEO, Wayra Germany



“Offenheit für Zusammenarbeit: Die Integration von externen Ideen und Talenten in unsere Innovationsprozesse hat uns geholfen, innovative Lösungen schneller zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen.”



Harald Kolbe
Head of Digital Innovation Lab, Aurubis



“Wir brauchen gute Partner als verlängerte Werkbank, weil wir nicht alles selber machen können und wollen.”



Tobias Oudnia
Head of Innovation Lab, eprimo



“Es geht nicht ohne ‘skin in the game’.”



Aaron Israel
Abteilungsleiter Strategy & Innovation, Berlin Hyp



“Corporate Innovation muss langfristig gedacht werden, erfordert Durchhaltevermögen, sowie dedizierte Strukturen und Kapazitäten mit entsprechendem Empowerment.”



Christian Gottschalk
Manager - Digital & Innovation Development, Provinzial



“Innovationsinitiativen kollidieren leider zu oft mit dem Tagesgeschäft.”



Solveig Schulze
Head of Digitalisation, Gothaer



“Innovation braucht mehr Geduld und Durchhaltewillen, als Viele zunächst angenommen haben. Mit dieser Erkenntnis können wir heute zielgerichteter Projekte auswählen und priorisieren, um Ergebnisse mit ökonomischem Impact zu liefern.“



Vera Diel
Director New Business Innovation, Henkel



“Change the game before the game changes you! Ein Unternehmen zu transformieren und es innovationstechnisch zukunftsfähig zu machen, ist ein Knochenjob. Es braucht klare, als ernst gemeint wahrnehmbare Umbaumaßnahmen, sowie Führungskräfte und Teams, die mit Entschlossenheit voranschreiten.”



Sven Siering
Geschäftsführer, vent.io



“Um Corporate Innovation erfolgreich umzusetzen, müssen wir ins Machen kommen und bei Widerständen nicht gleich aufgeben. Ausdauer und Durchhaltevermögen, Veränderungen nachhaltig umzusetzen, sind essenziell.”



Maik Ludewig
Geschäftsführer, Oetker Digital



“Explore the new and exploit the core: Beides ist notwendig!”



Karl Hoffmann
Head of Corporate Digital, Possehl



“Erwarte einen Marathon, keinen Sprint und finde Leute mit Durchhaltevermögen für deine Mission. Eine Digital-Unit (im Backsteingebäude in Berlin) alleine wird's nicht richten.”



Maximilian Feifel
Deputy Head of Innovation Management, HUK Coburg



“Es ist sehr wichtig, nicht aufzugeben bzw. ein gewisses Mindset beizubehalten, „unangenehm“ zu bleiben und den Status quo zu hinterfragen.”



Dirk Ploss
Senior Early Innovation Manager, Beiersdorf



“The biggest risk is too much risk aversity.”



Juan Jose Dardon Mota
Head of Innovation Management, Otto Group



“Der richtige Ansatz, der kulturell passt, erfordert viele Experimente.”



Marius Pigulla
Head of Digital- & IT-Partnerships, Deutsche Bahn



“Innovation muss da ansetzen, wo echter Impact entstehen kann. Da das auch mal weh tun kann, wird es oft zuerst verhindert. Persistency is key.”



Sofia Brazzola
Senior Venture Architect, Lab X



“We need to intensify the cooperation between different, more specialized innovation roles. If we want digitalization to happen, we need specialists to design and implement it.”



Derya Guran
Head of Innovations, Die Autobahn des Bundes



“Risk awareness ist meist der Killer für innovative Bereiche und die Kultur spielt eine übergeordnete Rolle.”



Manuel Niederhofer
Chief Digital & Information Officer, Aachener Grund



“Unternehmen müssen unternehmerisch bleiben und ihre Fähigkeit trainieren, sich selbst zu adaptieren.”



Tino Klaehne
Director Strategic Innovation & Intelligence, Lufthansa Innovation Hub



„Wenn man (nur) einen Hammer hat, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus. Mit absoluter Wahrscheinlichkeit ist nicht jede Opportunity ein Build-Case. Mehr Vehikel = Mehr Umsetzungsstärke!“



Erik Wirsing
Vice President Global Innovation, DB Schenker



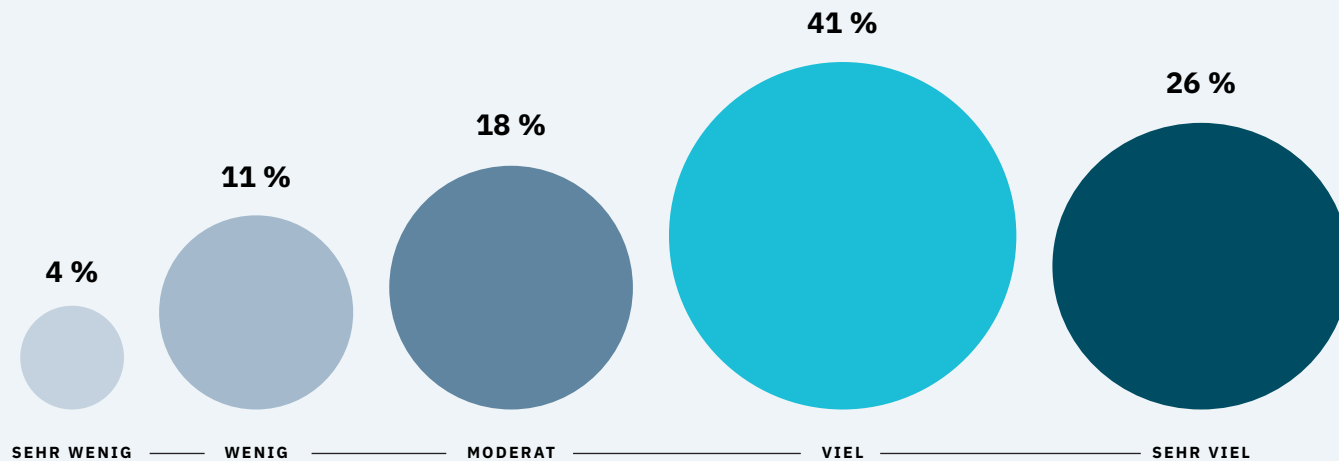
“Man muss zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, den richtigen Personen die richtige Geschichte erzählen.”



Innovation bewegt die Führungsebene

67 % der Befragten haben sich im letzten Jahrzehnt intensiv mit Innovation und Digitalisierung beschäftigt!

Wie intensiv hat sich Dein Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren mit Innovation und Digitalisierung beschäftigt?



Stichwort Kulturwandel:

Jede:r Zweite gab “fehlende Transformationen” als eine der größten Herausforderungen an.



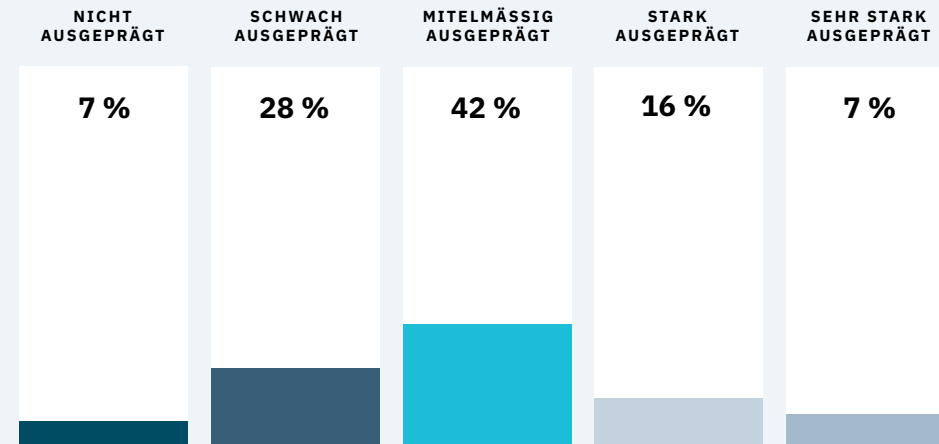
Was würdest Du sagen, waren in den zurückliegenden zehn Jahren die größten Herausforderungen für Corporate Innovation in Deinem Unternehmen?

	KEINE HERAUS-FORDERUNG	GERINGE HERAUS-FORDERUNG	MITTLERE HERAUS-FORDERUNG	GROSSE HERAUS-FORDERUNG	SEHR GROSSE HERAUS-FORDERUNG
Definition und Operationalisierung der Strategie	2 %	12 %	24 %	32 %	30 %
Transfer neuer Technologien in Linienfunktionen	4 %	11 %	23 %	34 %	28 %
Identifikation und Aufbau von neuen Geschäftsmodellen	4 %	12 %	12 %	42 %	30 %
Personalaufbau/Hiring von Expert:innen	4 %	23 %	35 %	23 %	15 %
Interne Transformation/Kulturwandel	3 %	4 %	11 %	35 %	47 %
Kapitalzugang	29 %	37 %	12 %	16 %	6 %

Diese Ergebnisse haben uns stutzig gemacht



„Culture eats strategy for breakfast“: Wie bewertest Du die Innovationskultur (Veränderungsbereitschaft, Lust auf Neues, Kultur des Testens und Iterierens) in Deinem Unternehmen?



So viele Maßnahmen ergriffen – aber *Innovationskultur vergessen?*

59 %

der Teilnehmenden denken **nicht**, dass sie für das nächste Jahrzehnt Corporate Innovation strukturell gut aufgestellt sind...



„Butter bei die Fische“: Sind die in Deinem Unternehmen geschaffenen Strukturen für die nächste Dekade Corporate Innovation Deiner Meinung nach die passenden?



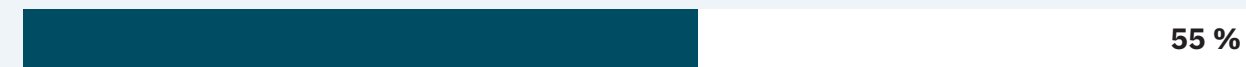
In der vergangenen Dekade

wurden viele Innovationsprojekte gestartet – der erhoffte Erfolg blieb jedoch häufig aus.
Wie kann der Wirkungsgrad von Corporate Innovation erhöht werden?

Verbesserte strukturelle Verankerung im Unternehmen



Stärkerer Fokus auf ökonomischen Wertbeitrag



Höherer Grad an Autonomie



Stärkerer Fokus auf Zukunftstechnologien



Eigene Vehikel und/oder Tochtergesellschaften: Wie hoch bewertest Du den Impact der jeweiligen Initiativen auf einer Skala von 1 bis 5?

	NICHT VORHANDEN	KEIN IMPACT	GERINGER IMPACT	MITTLERER IMPACT	AUSGEPRÄGTER IMPACT	SEHR AUSGEPRÄGTER IMPACT
Invest: Corporate VC	35 %	7 %	14 %	19 %	17 %	8 %
Build: Venture Builder	41 %	10 %	15 %	11 %	15 %	8 %
Build: Accelerator	43 %	8 %	15 %	19 %	11 %	4 %
Partner: Venture Client Unit	51 %	10 %	9 %	13 %	9 %	8 %
Innovation Lab	12 %	10 %	14 %	24 %	24 %	16 %

Nur jede:r Vierte empfindet den Impact der in der vergangenen Dekade geschaffenen Strukturen als ausgeprägt oder sehr ausgeprägt. Dennoch geben $\frac{3}{4}$ der Teilnehmenden an, mindestens drei dieser Strukturen in der kommenden Dekade zu forcieren.

...but on the bright side

Diese Ergebnisse lassen uns zuversichtlich in die Zukunft blicken!

In **96 %** aller teilnehmenden Unternehmen wurden eigene Strukturen gebaut, um Digitalisierung und Innovation zu treiben.



Own the future

Unternehmen reagieren auf den Innovationsdruck und bauen eigene Strukturen auf, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

71 % der befragten Unternehmen haben im letzten Jahrzehnt Co-Innovationsprojekte mit anderen Unternehmen/Institutionen verfolgt und planen, diese Zusammenarbeit weiterhin zu verfolgen oder sogar zu intensivieren.



Teamwork makes the dream work

Kollaboration > Silo-Innovation. Unternehmen erkennen, dass Kollaboration notwendig und wertstiftend für den Erfolg von Innovationsinitiativen ist.

90 % der befragten Unternehmen haben bereits gezielt mit Startups zusammengearbeitet, um Innovation voranzutreiben.



Building bridges

Startup + Corporate... geht das? Und ob! Fast 90 % der befragten Unternehmen arbeiten bereits mit Startups zusammen.

In **63 %** der befragten Unternehmen steht heute mehr Budget für Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben zur Verfügung.



Put your money where your mouth is

Eins wird deutlich: Innovation geht nicht ohne Ressourcen. Good news – ca. ⅔ der Befragten steht heute mehr Innovationsbudget zur Verfügung als noch vor zehn Jahren.

Was sagt ChatGPT dazu?

Das sagt ChatGPT zu den Auswertungen



Gib mir basierend auf den Ergebnissen unserer Umfrage deinen Ausblick auf die nächste Dekade Corporate Innovation.



Basierend auf den Daten der Umfrage lassen sich folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die nächste Dekade Corporate Innovation ziehen:

1. Netzwerke sind entscheidend: Der Zugang zu relevanten Netzwerken wurde als wichtigste Ressource für die Innovation eingestuft. Unternehmen sollten daher in den Aufbau und die Pflege von Innovationsnetzwerken investieren, sowohl intern als auch extern, um den Austausch von Ideen und Best Practices zu fördern.

2. Interne Unterstützung ist unerlässlich: Fürsprecher:innen im Unternehmen, insbesondere im Vorstand, sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Innovationsinitiativen. Es ist wichtig, dass das Top-Management die Bedeutung von Innovation anerkennt und unterstützt.

3. Technologischer Fokus: Die Daten zeigen, dass Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen von großer Bedeutung sind. Unternehmen sollten weiterhin in diese Technologien investieren und sicherstellen, dass sie über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um ihre Vorteile zu nutzen.

4. Bereitschaft für die Zukunft: Obwohl Unternehmen das Gefühl haben, dass sie derzeit relativ gut in Bezug auf Innovation und Digitalisierung aufgestellt sind, ist es wichtig, diese Bereitschaft kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen, um mit den sich schnell ändernden Technologietrends Schritt zu halten.

5. Lernkultur fördern: „Learning by Doing“ war eine häufige Erkenntnis aus den Daten. Unternehmen sollten eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und Experimentierens fördern, um Innovationen zu beschleunigen und sich an verändernde Marktbedingungen anzupassen.

6. Autonomie und Struktur: Ein höherer Grad an Autonomie kann Innovationsteams helfen, schneller zu agieren und zu experimentieren, während eine verbesserte strukturelle Verankerung im Unternehmen sicherstellt, dass Innovationen skaliert und in den Kern des Geschäfts integriert werden können.

Abschließend ist es wichtig zu betonen, dass die Corporate Innovation ein dynamisches Feld ist, das kontinuierliche Anpassung und Lernen erfordert. Unternehmen sollten bereit sein, ihre Ansätze regelmäßig zu überdenken und sich an die sich ändernden Anforderungen des Marktes und der Technologie anzupassen.

Ja, ganz ok, ChatGPT.

Aber wir haben uns die Ergebnisse etwas genauer angeguckt und haben folgende Insights für die nächste Dekade abgeleitet.



Basierend auf den Ergebnissen unserer Umfrage, können wir folgenden Ausblick auf die nächste Dekade Corporate Innovation geben:

1.

Viel gelernt, aber immer noch nicht erfolgreich aufgestellt:

Unternehmen haben sich in der letzten Dekade intensiv mit Innovationen beschäftigt und neue Strukturen geschaffen, jedoch waren sie nicht nur erfolgreich. Insgesamt 59 % glauben, die geschaffenen Strukturen sind für die kommende Dekade nicht passend.

2.

Es braucht ein Zusammenspiel unterschiedlicher Innovationsstrukturen:

Die letzte Dekade war geprägt vom Aufbau und Ausprobieren neuer Innovationsstrukturen. Den Impact beurteilten Unternehmen als wenig ausgeprägt. Jedoch sollen zusätzliche Strukturen die Wende bringen.

3.

Das Potenzial von Partnerschaften in Corporate Innovation ist noch nicht ausgeschöpft:

Partnerschaften waren kaum erfolgreich in der vergangenen Dekade. Dennoch bleiben sie gleichbleibend wichtig für Unternehmen, denn in ihnen steckt das Potenzial, günstig und effektiv Corporate Innovation zu treiben.

KI und GreenTech stehen im Fokus der nächsten Dekade:

Die beiden Technologien haben mit Abstand am meisten Relevanz gewonnen im Verhältnis zur letzten Dekade. Gleichbleibend relevant bleiben Themen rund um Cybersecurity und IoT/Industrie 4.0.

4.

Personelle Ressourcen und Budget bleiben die großen Herausforderungen:

Personelle Ressourcen und Budget stehen für ¼ der Unternehmen in der kommenden Dekade nur in unzureichendem Umfang zur Verfügung. Der Kontakt zu Startups im Ökosystem bleibt ein Innovationsbeschleuniger.

5.

Es gibt vier zentrale Stellschrauben für mehr Impact von Corporate Innovation:

Die Zeiten rein explorativer Innovation ohne messbaren Mehrwert sind vorbei. Um den Wirkungsgrad von Innovation zu erhöhen, braucht es bessere strukturelle Verankerung, einen Fokus auf ökonomischen Wertbeitrag, Autonomie der Strukturen und einen Fokus auf Zukunftstechnologien.

6.

Insight 1

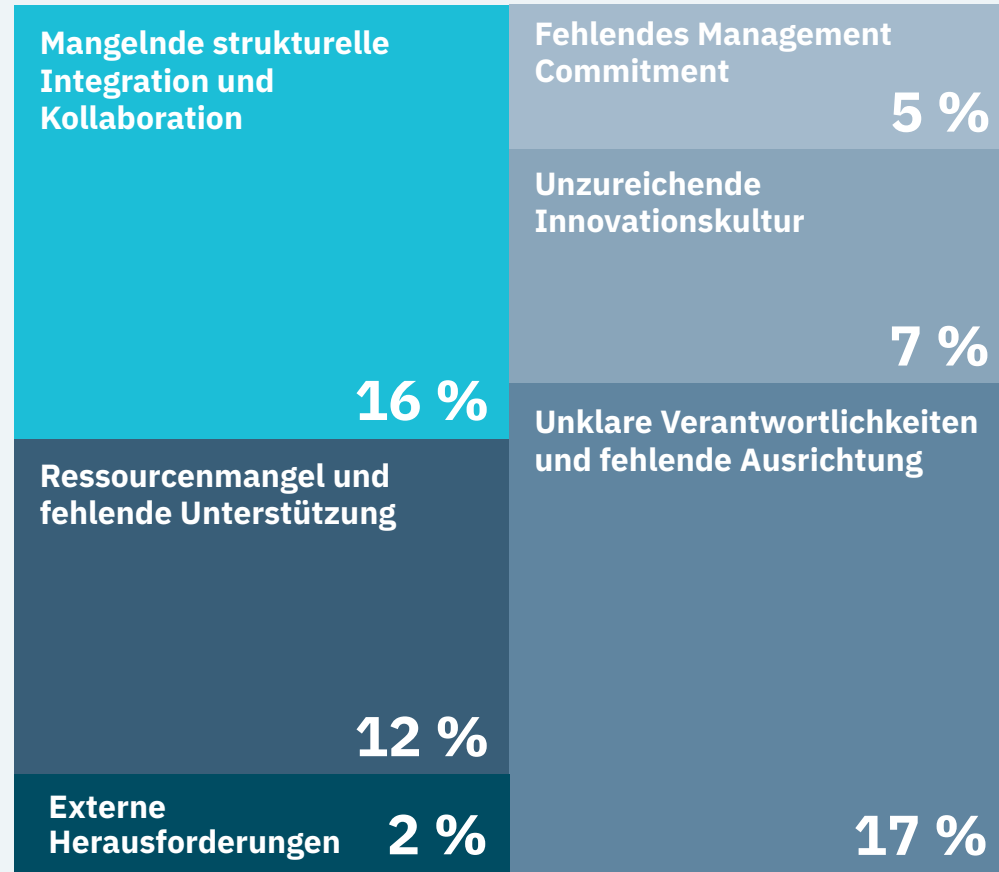
*Viel gelernt, aber
immer noch nicht
erfolgreich aufgestellt*

**Unternehmen
haben sich in der
letzten Dekade**

intensiv mit Innovationen
beschäftigt und neue Strukturen
geschaffen, jedoch waren sie
nicht *nur* erfolgreich.

59 %

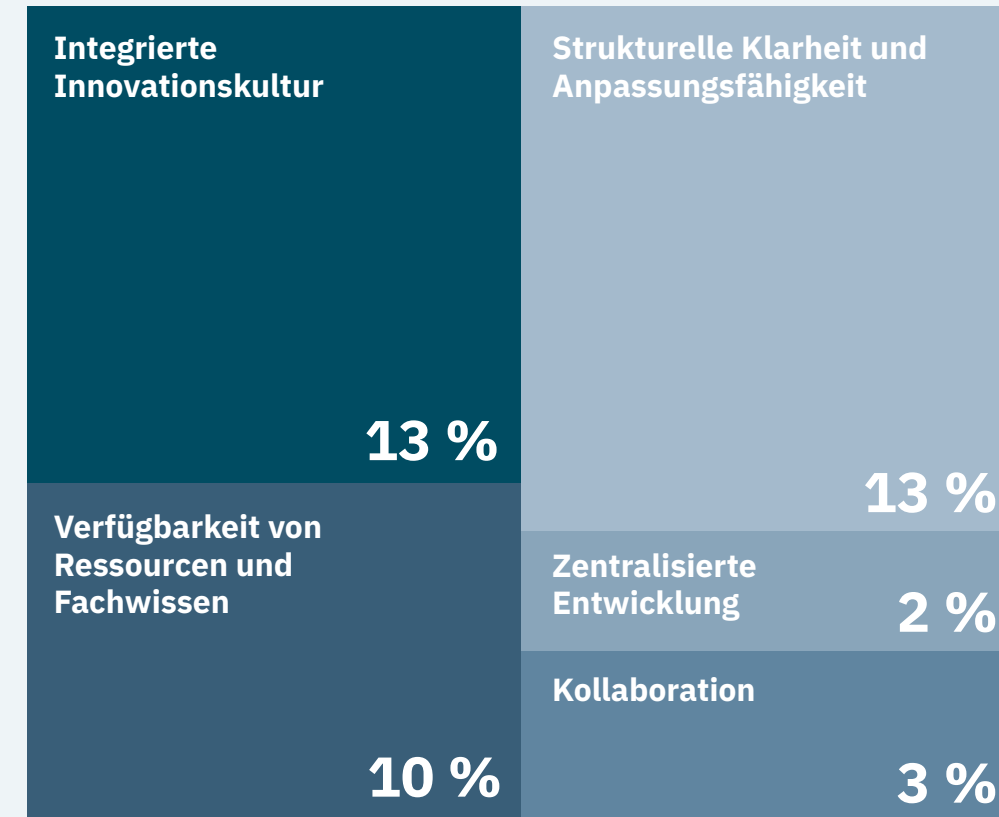
sind der Meinung, dass die geschaffenen Strukturen für die kommende Dekade Corporate Innovation **nicht passend** sind. Diese setzen sich wie folgt zusammen:



Teilnehmende sind der überwiegenden Auffassung, dass die geschaffenen Strukturen für die kommende Dekade **nicht die passenden** sind.

41 %

sind der Meinung, dass die geschaffenen Strukturen für die kommende Dekade Corporate Innovation **passend** sind. Diese setzen sich wie folgt zusammen:



In der letzten Dekade Corporate Innovation
haben Unternehmen neue Strukturen geschaffen, so haben...

95 %

neue personelle Ressourcen für Innovation und Digitalisierung aufgebaut, wobei ¼ hiervon für diesen Zweck mehr als 50 Stellen geschaffen haben.

85 %

neue Fachbereiche geschaffen, die sich mit Corporate Innovation und Digitalisierung befassen, z.B. Fachbereiche für New Business oder Technologie.

96 %

eigene Vehikel und Tochterunternehmen aufgebaut, um die Themen Innovation und Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben.

Jedoch versprechen diese Bemühungen
für die nächste Dekade nicht immer den gewünschten Erfolg, denn nur...

16 %

stimmen der Aussage zu, dass die **Innovationskultur (Veränderungsbereitschaft, Lust auf Neues, Kultur des Testens und Iterierens)** in ihrem Unternehmen ausgeprägt ist.

32 %

sind der Auffassung, dass in ihrem Unternehmen umfassendes **Wissen und Kompetenz über Digitalisierung und Innovation** für die nächste Dekade aufgebaut wurden.

31 %

stimmen der Aussage zu, dass ihr Unternehmen in Bezug auf Digitalisierung und Innovation für die nächste Dekade **insgesamt gut aufgestellt ist**.

Zentrale und dezentrale Strukturen müssen besser integriert werden.

Die mangelnde strukturelle Integration und Kollaboration zählt zu den am häufigsten genannten Gründen, warum vorhandene Strukturen für die kommende Dekade Corporate Innovation nicht passend sind. Hier wurde besonders häufig auf kostenintensive dezentrale Strukturen verwiesen, die eine zielgerichtete interne und externe Kollaboration verhindern.

Demgegenüber stehen eine zentralisierte Entwicklung und effektive Kollaboration zwischen Innovationsstrukturen als Faktoren, die dazu beitragen, dass geschaffene Strukturen in der kommenden Dekade den gewünschten Erfolg bringen. Auffällig ist hierbei, dass eine zentralisierte Entwicklung vornehmlich die zentrale Steuerung und Ausgestaltung meint, nicht jedoch die vermeintlich eigene Entwicklung jeder Innovation.

Dezentrale Strukturen erschweren die Arbeit an einem gemeinsamen Ziel und die Nutzung von Synergien. Zudem verstärken sie Budgetbeschränkungen durch kostspielige Insellösungen.

Head of Digital Customer Engagement

Innovation findet im übergeordneten Maße außerhalb des Unternehmens statt. Daher muss man in der Lage sein, sich dem zu bedienen (...) Den Teil, der für die Individualisierung der Partner-Lösung notwendig ist, werden wir immer in der Linienfunktion haben.

Head of Global Partnermanagement

Unklare Verantwortungen, fehlende Ausrichtung und fehlendes Management Commitment sind Symptome des gleichen Problems.

Unternehmen, die angaben, die geschaffenen Strukturen seien nicht passend für die kommende Dekade, bemängelten fragmentierte Verantwortlichkeiten, einen zu engen oder zu breiten Fokus, sowie fehlendes Management Buy-in.

Spiegelbildlich empfanden Teilnehmende strukturelle Klarheit und Anpassungsfähigkeit als einen der Hauptgründe, warum geschaffene Strukturen für die kommende Dekade passend seien. Dieser Faktor zeichnet sich insbesondere durch eine klare Mission und Innovationsstrategie aus. Darin passen sich Prozesse und Verantwortungen immer wieder flexibel den aktuellen Herausforderungen an.

Dies legt nahe, dass erfolgreiche Innovationsstrategien nach wie vor feste Verantwortlichkeiten definieren, sich jedoch mit agiler Entscheidungsfindung der Problemlösung nähern.



Es braucht eine bessere Integration der Innovationsstrategie in die Businessstrategie.

Head of Innovation Management

Man braucht Flexibilität in den Strukturen, damit auch Komplexes, Unvorhergesehenes sinnvoll bearbeitet werden kann. Dies setzt natürlich Personen voraus, die das können.

Vice President Early Innovation

Es fehlt einfach die Incentivierung auf Geschäftsführungsebene.

Director Innovation



Ein Befähiger für alle Probleme - die integrierte Innovationskultur.

Die Innovationskultur eines Unternehmens kann ebenfalls zum Erfolg oder Misserfolg geschaffener Strukturen für die nächste Dekade beitragen. Für eine unzureichende Innovationskultur wurden unter anderem das häufige Auftreten des “not-invented-here”-Syndroms, eine mangelhafte Fehlerkultur und eine “Mentalität der Kontrolle”, sowie die Priorisie-

rung von “short-term-wins” angeführt. Spiegelbildlich wurde die Verpflichtung des Managements zu Innovationszielen als einer der Hauptgründe für den Erfolg geschaffener Strukturen benannt.

Dieses fördere eine konstruktive Fehlerkultur, Engagement der Mitarbeitenden und eine Integration von Innovationen in die gesamte Unternehmenskultur.

Als Schlüssel für die Integration einer Innovationskultur in die Unternehmenskultur lässt sich also vor allem die passende Incentivierung des Managements und der Mitarbeiter identifizieren.

**Das ewige Dilemma:
Wer mehr Ressourcen hat, kann mehr bewegen.
Und ist optimistischer.**

Wenn Strukturen für die kommende Dekade nicht passend sind, liegt dies häufig an fehlendem Talent, (noch) nicht aufgebautem Know-how und der fehlenden Bereitschaft für Investitionen in diese Ressourcen. Wesentlich optimistischer blicken Befragte in die Zukunft, die mit vorhandenem Budget Kernrollen besetzen konnten und Fachwissen aufgebaut haben.

#hythoughts
zum Thema



Sebastian Herzog
Geschäftsführer, hy

Wir brauchen unbedingt mehr Mut! Ich weiß wie schwierig es sein kann, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die mutig ist und neue Ideen nach vorne treibt. Dabei gilt: **Culture eats strategy for breakfast.** Ohne passende kulturelle Einbettung, wird nahezu jede Innovation scheitern.

Innovationskultur

- ➔ Innovation ist als überlebensnotwendiges Element längst selbstverständlich, kaum ein CEO zweifelt die grundsätzliche Relevanz des Themas an.
- ➔ Allerdings fehlen oft wichtige Voraussetzungen: Wenn das Scheitern innovativer Initiativen zu einem “Karriereknick” führen kann, werden aus dem Unternehmen keine guten Ideen mehr geboren.
- ➔ Es braucht daher ein normiertes System, welches Innovationen belohnt, die außerhalb der ausgetretenen Unternehmenspfade nach Lösungen suchen. Insbesondere dann, wenn diese Lösung den Status quo von “so haben wir das schon immer in diesem Unternehmen gemacht” herausfordert. Größtes Problem ist das “not invented here”-Syndrom: Das hat sich mit Rückblick auf die letzten 10 Jahre nicht geändert.
- ➔ Die Initiative und Umsetzung von Maßnahmen muss Top-down erfolgen und Entscheider:innen im Unternehmen als Role Models etablieren.

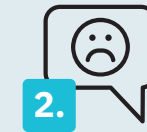
Organisationen müssen zwei Schlüsselemente umsetzen.

GANZ
KONKRET



1. Ein Reward-System für die Belohnung von Innovationsinitiativen

- Erfolgreich sind z.B. Innovation Challenges und Awards für kreative Lösungsansätze
- Exposure in interner Kommunikation und bei Top-Entscheider-Level erhöht Relevanz und Attraktivität
- Sowohl für Themen nah am Kerngeschäft als auch für disruptive Ansätze Raum schaffen



2. Die Entstigmatisierung von Misserfolgen

- Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden
- Etablierung von Culture Champions als Vorbildfunktion im Unternehmen
- Offene Kommunikation über Fehler im Top Management verankern
- Integration im Feedbackprozess

Insight 2

*Es braucht
ein Zusammenspiel
unterschiedlicher
Innovations-
strukturen*

*In der
vergangenen
Dekade wurde
viel ausprobiert,
aufgebaut
und wieder
eingestellt.*

Befragte Unternehmen nutzten die letzte Dekade zum Aufbau und Ausprobieren verschiedener Innovationsstrukturen. So bauten 9 von 10 Unternehmen ein Innovation Lab (88 %) auf, etwa $\frac{2}{3}$ der Unternehmen investierte in Startups (66 %). Mehr als die Hälfte forcierte eigene "Build-Initiativen" (Venture Builder, Acceleratoren; jeweils etwa 60 %).

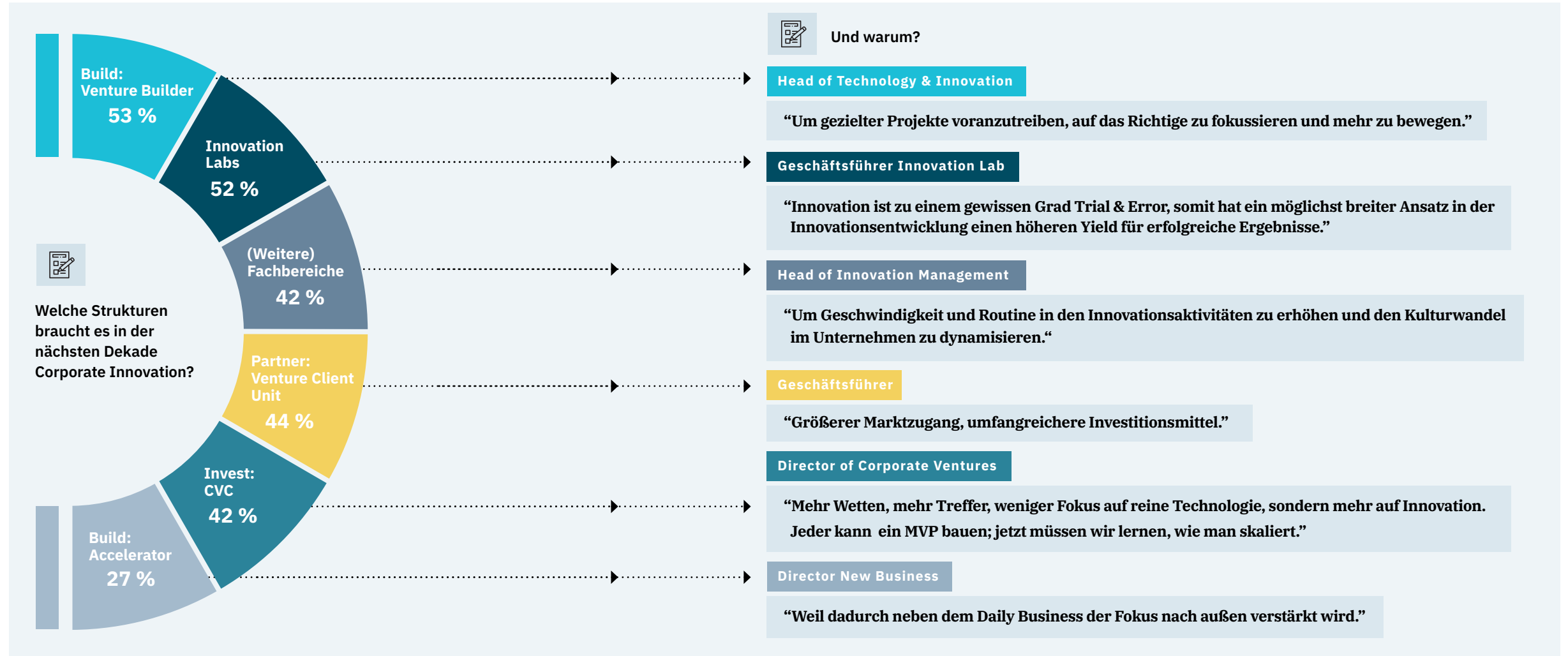
Bemerkenswert ist jedoch, dass diese Unternehmen zum Zeitpunkt dieser Studie im Durchschnitt nur zwei der aufgeführten Strukturen implementiert hatten. Dies liegt vermutlich auch daran, dass nur jede:r Vierte den Impact dieser Initiativen in der vergangenen Dekade als ausgeprägt oder sehr ausgeprägt empfand.

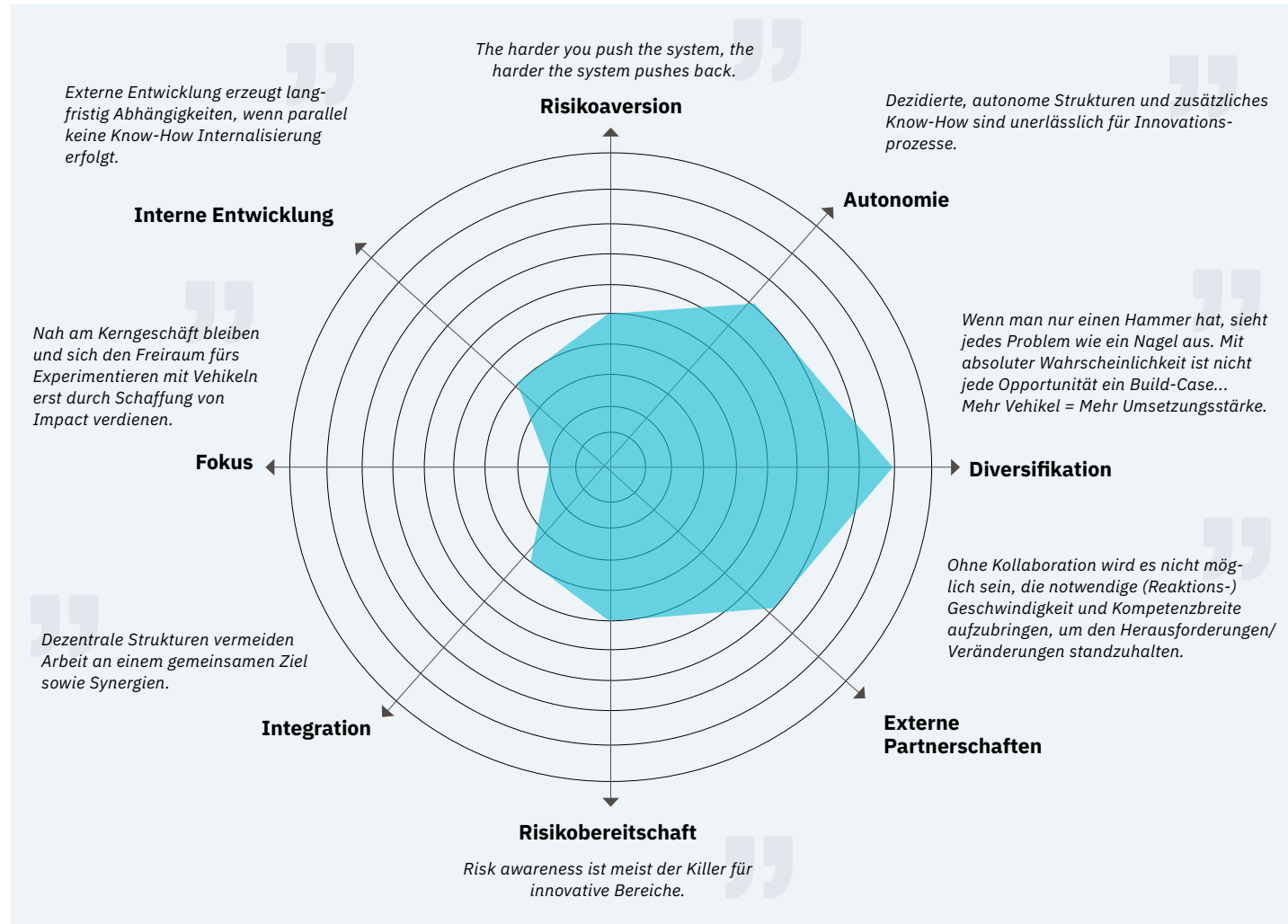
Trotz überwiegend schlechter Erfahrungen, scheinen viele Unternehmen dennoch der Meinung zu sein, dass es in der nächsten Dekade Corporate Innovation ein Nebeneinander von mehreren Strukturen braucht. So geben ¾ der Teilnehmenden an, mindestens drei Strukturen in der nächsten Dekade zu forcieren.

Hier scheint es wichtig zu sein, dass der Einsatz der jeweiligen Struktur zweckgebunden ist und einander ergänzt. Die Auswahl der jeweils zueinander passenden Strukturen wird somit der Schlüssel zum Erfolg.

“Most corporate innovation initiatives fail! Innovation Labs, Inkubatoren, Acceleratoren ... was wurde nicht alles gemacht, die Erfolge blieben aus (...) Ohne zusätzliche Strukturen glaube ich nicht, dass sich das ändern wird.

Head of Global Partnermanagement





Innovationsstrukturen werden in der nächsten Dekade diverser, darüber hinaus stehen sie in ihrer Ausgestaltung in einem vielfältigen Spannungsfeld

Neben einer klaren Tendenz zu einer diversen Innovationsstruktur, besteht Uneinigkeit über die Umsetzung. Die Befragten unterschieden hier im Aufbau (interne Entwicklung vs. externe Partnerschaften), bei der Unabhängigkeit der Strukturen (Autonomie vs. Integration) und bzgl. des einzugehenden Risikos mit diesen Strukturen.

Auf Grundlage einer Vielzahl an Kommentaren zu den Strukturen der kommenden Dekade lässt sich eine Tendenz zum Aufbau von Innovationsstrukturen unter Zuhilfenahme von externen Ressourcen oder Partnerschaften erkennen. Hier spielen Beratungsangebote nach wie vor eine große Rolle, aber

auch Partnerschaften in Form von Fund-in-Fund Investments und weitere. Darüber hinaus ist den befragten Unternehmen die Autonomie von den Strukturen des Mutterkonzerns wichtig. Hier stehen Entscheidungsfreiheit, erfolgsbasierte Vergütungsstrukturen und schnellere Prozesse im Mittelpunkt. Keine klare Tendenz lässt sich bei Teilnehmer:innen erkennen, mit den geschaffenen Strukturen zukünftig mehr oder weniger Risiken einzugehen.

Wir haben verschiedene Vehikel aufgebaut, von Innovation im Kerngeschäft über Venture Building bis Venture Capital; damit vermeiden wir, dass wir immer nur Nägel suchen, weil wir nur ein Tool (Hammer) haben. Wir können nahezu für jeden Use Case das geeignete Vehikel nutzen.

Head of Venture Building

#hythoughts zum Thema



Marie-Luise Klose
Vice president, hy

Mit der Gießkanne Units, Teams, Vehikel und Expertengremien ins Leben zu rufen, ist oft fehl geleiteter Opportunismus. Klar, man sieht vermeintlich viele erfolgreich umgesetzte Konzepte, der Mehrwert entsteht in der Regel aber bei klarer Fokussierung oder kluger Verzahnung der Maßnahmen.

Innovationsstrukturen

- ➔ Die Mehrheit der Befragten hat ein Portfolio unterschiedlicher Innovationsansätze aufgebaut – das ist sehr gut, denn es zeigt, dass der Wille zu Veränderung auch auf struktureller Ebene manifestiert ist.
- ➔ Es besteht Zweifel, inwieweit die bestehenden Strukturen auch die richtigen sind.
- ➔ Ein klarer Fokus ermöglicht die Bündelung von Ressourcen und eine Verzahnung von Vehikel und Unternehmensstrategie bei gleichsam reduzierter Komplexität. Für einige Unternehmen ist daher eine Verschlanung und Priorisierung attraktiv.
- ➔ Für andere Unternehmen liegt das größte Potenzial in der Kombination und besseren Integration der bestehenden Strukturen.

Zentrale und dezentrale Ansätze können bei kluger Verzahnung optimal ineinander greifen und ressourcenschonend Synergien heben.



Zentral

1. **Aufsatz eines zentralen Market Monitorings als Wissensquelle für die Organisation**
 - Zugriff für alle Innovation Units
 - Kerngeschäftsnah und -ferne Themen
 - Erkennen von Synergieeffekten
2. **Aufsatz von übergreifenden Tech-Kompetenzzentren (z.B. zu KI)**
 - Aufbau von holistischem Blick auf Use Cases und Anwendungen im Unternehmen
 - Effizienter Einsatz von knappen Tech - und Expertenressourcen



Dezentral

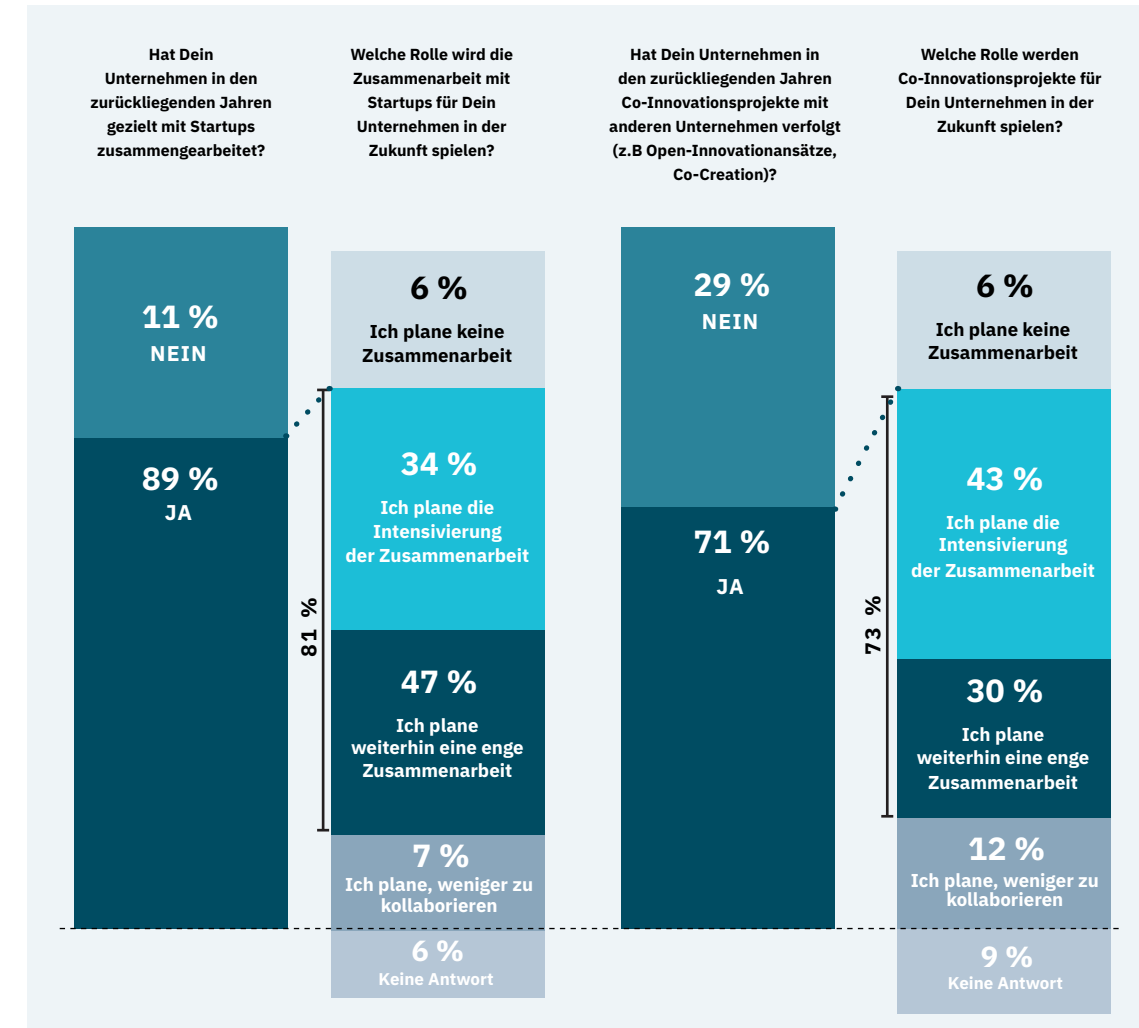
1. **Umsetzung aller Maßnahmen in dedizierten Vehikeln mit klarer Ausrichtung (z.B. Venture Building Unit oder CVC)**
 - Klarer Fokus innerhalb des Innovationsportfolios
 - Möglichkeit fachspezifische Rollen zu besetzen (z.B. Investment Manager)
2. **Umsetzung von Ideenmanagement- und Intrapreneurship-Ansätzen**
 - Berücksichtigen spezieller Anforderungen und Realitäten von Business Units und Fachbereichen
 - Niedrigschwelligkeit der Teilnahme ist bei dezentralen Ansätzen höher

GANZ
KONKRET



Insight 3

Das Potenzial von Partnerschaften in Corporate Innovation ist noch nicht ausgeschöpft



Partnerschaften mit Startups und anderen Unternehmen/Institutionen werden von Befragten als gleichbleibend wichtig für die nächste Dekade angesehen.

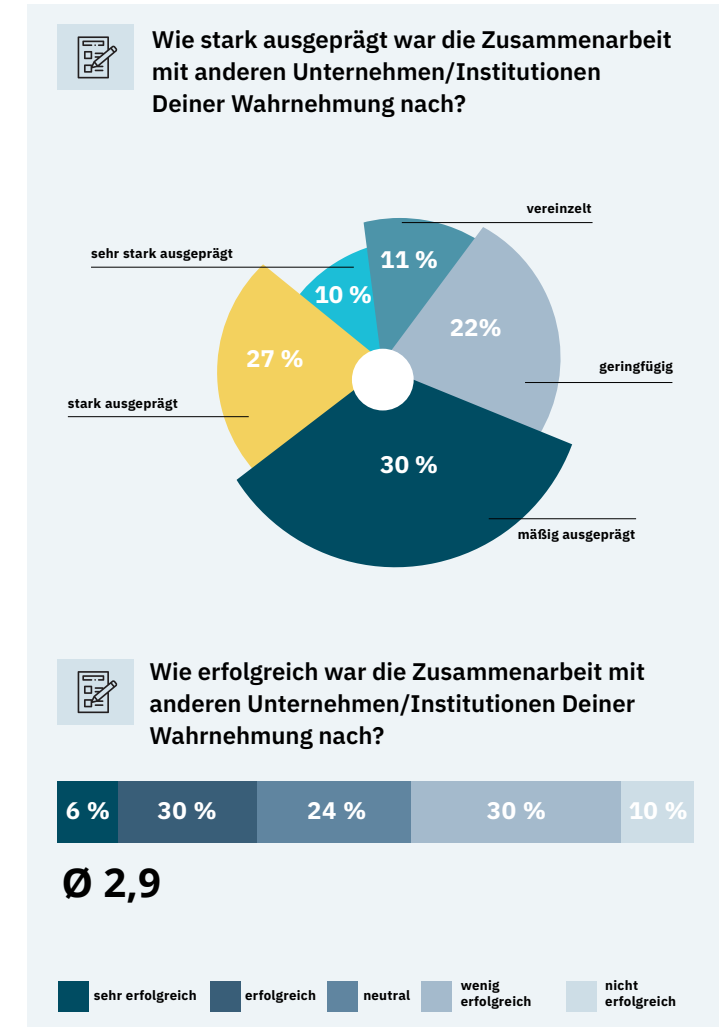
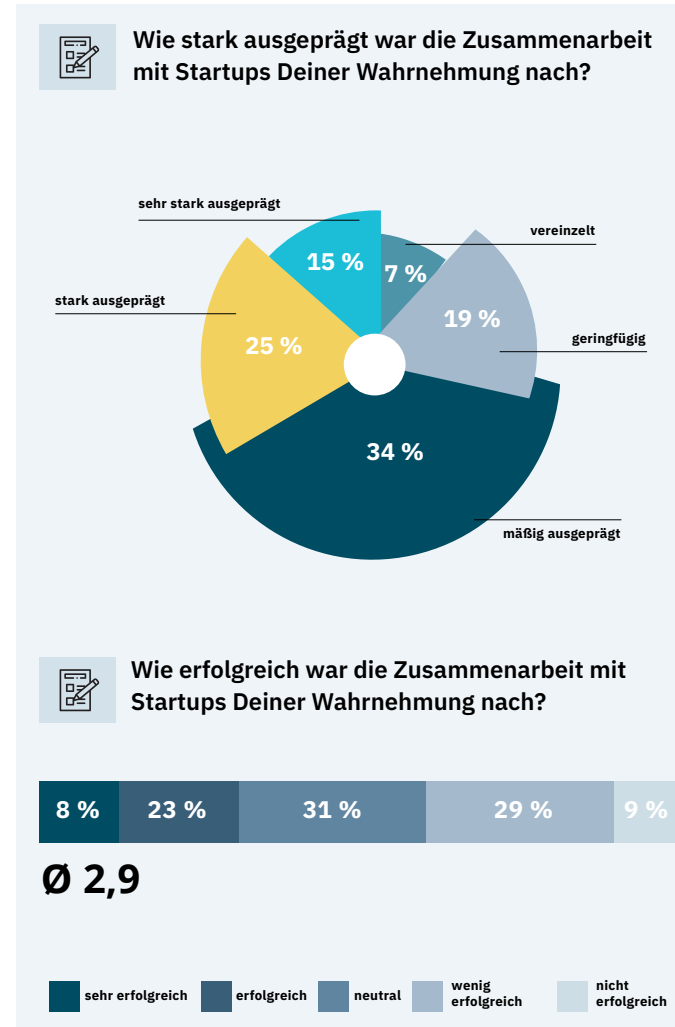
Partnerschaften sind bisher nur mäßig ausgeprägt und lassen noch keine klare Erfolgstendenz erkennen.

Etwa 1/3 der Befragten berichtet von lediglich mäßig ausgeprägten Kooperationen mit Startups (31 %) und anderen Unternehmen oder Institutionen (35 %) in den vergangenen Jahren. Da verwundert es nicht, dass die Erfolgsquote der Kooperationsprojekte durch Unternehmen bisher eher niedrig eingeschätzt wird. So wurden weniger als die Hälfte aller Kollaborationen als erfolgreich bis sehr erfolgreich eingestuft. Dabei gaben 3/4 der Unternehmen an, dass die Steigerung des Umsatzes als maßgebliches Kriterium zur Messung des Erfolgs von Innovationsprojekten herangezogen wurde.

Unternehmen berichten, dass häufig mit viel Euphorie in die Partnerschaft gestartet wurde, die sich dann aber schnell in Ernüchterung wandelte. Weder wurden Ziele vorab klar kommuniziert, noch war man sich der unterschiedlichen Arbeitsweise bewusst. Die Erkenntnisse verdeutlichen: Ohne eine klare Struktur ist der Weg zur erfolgreichen Partnerschaft steinig.

Wir müssen noch strukturierter mit Partnern im Ökosystem zusammenarbeiten, seien dies Startups, Marktbegleiter oder Hochschulen etc.

Innovationsverantwortlicher



#hythoughts zum Thema



Philipp Frey
Engagement Manager, hy

Partnerschaften können ein günstiger und effektiver Hebel für Innovationen sein. Nicht selten scheitern sie jedoch an Differenzen in Kultur und Arbeitsweise. Meine Erfahrung zeigt aber: Mit dem entsprechenden Commitment auf höchster Ebene lassen sich Ergebnisse mit einer Geschwindigkeit produzieren, die Unternehmen alleine niemals hinbekommen würden.

Partnerschaften

Partnerschaften helfen Unternehmen, schnell Lösungen für Businessprobleme zu finden, Einblicke in neue Märkte zu erhalten und Digitalisierung zu fördern. Die Tatsache, dass Partnerschaften bisher wenig Impact hatten, ist wenig verwunderlich. **Hierfür gibt es in der Regel drei maßgebliche Gründe:**

- ➔ **Sponsorship:** In Unternehmen herrscht häufig nur Unterstützung von Einzelpersonen für Partnerschaften. Um erfolgreich zu sein, muss das gesamte Management an Bord sein und den Prozess proaktiv treiben.
- ➔ **Strategie:** In vielen Unternehmen herrscht keine Klarheit darüber, was man eigentlich mit der Partnerschaft erreichen will und wie man das Ergebnis der Zusammenarbeit misst, um Erfolge zu identifizieren.
- ➔ **Prozesse:** Je größer das Unternehmen, desto langsamer werden Prozesse. Hier werden Partnerschaften häufig schon vor dem Minimum Viable Pilot mit Bürokratie erstickt. Dedizierte Partner-Units können hier der Schlüssel sein.

Mit Hilfe eines vierschrittigen Prozesses Partnerschaften erfolgreich aufsetzen.

SCHRITT 1

Das richtige Setup finden

Unternehmen müssen entscheiden, ob Partnerschaften eher opportunistisch verfolgt werden sollen, oder ob sie institutionalisiert werden sollen, z.B. durch ein Venture Clienting-Programm.

SCHRITT 2

Management Buy-in sichern

Der Erfolg von Partnerschaften ist eine Funktion des Management-Commitments auf beiden Seiten des Tisches. Die Priorität auf oberster Ebene sichert die erfolgreiche Ausführung.

SCHRITT 3

Arbeitsmodus definieren

Die Parteien müssen akzeptieren, dass Arbeitsmodi und Kultur sehr unterschiedlich sein können. Beide Partner müssen sich hier aus der Komfortzone bewegen, einen gemeinsamen Ansatz formulieren und strikt befolgen. Das Ziel muss hier immer sein, Prozesse so schnell wie möglich zu machen.

SCHRITT 4

Ziele festlegen

Um gemeinsam einen erfolgreichen Minimum Viable Pilot zu erschaffen, bedarf es der Definition von klaren KPIs (nicht unbedingt Umsatz, Profit), klarer Milestones und abgestimmter Zeitpläne.

GANZ
KONKRET



Insight 4

KI und GreenTech stehen im Fokus der nächsten Dekade

Künstliche Intelligenz und GreenTech haben stark an Relevanz gewonnen, während Cybersecurity und IoT gleichbleibend wichtig sind.

GreenTech und KI sind die wesentlichen Innovationsthemen der nächsten Dekade – getrieben durch sowohl technischen Fortschritt und Datenverfügbarkeit, als auch Regulatorik und wachsendes gesellschaftliches Bewusstsein für Klimaschutz, stehen diese Themen für Unternehmen unterschiedlicher Branchen im Fokus.

Technologische Trends blieben bisweilen häufig nur Hype-Themen. Beachtenswert ist daher, dass KI und GreenTech auch bereits in der letzten Dekade unter den Top 5 der Technologien zu finden waren und nun ihren Durchbruch erleben.

Weitere Technologien wie Cybersecurity und IoT/Industrie 4.0 sind gleichbleibend relevant für das Innovationsökosystem. Nicht in die Top 5 haben es z.B. Web3/Blockchain geschafft. Allerdings sind diese Technologien in Verbindung mit IoT/Industrie 4.0 in Zukunft von erheblicher Bedeutung.

„Das nächste Jahrzehnt Corporate Innovation wird von weiteren technologischen Durchbrüchen insbesondere auf dem Gebiet der KI und einer zunehmenden Fokussierung auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung geprägt sein.“

Geschäftsführer



Die Dringlichkeit der Bekämpfung des Klimawandels und der Schutz natürlicher Ressourcen erfordert eine verstärkte Fokussierung auf nachhaltige Innovationen.

CEO

#hythoughts
zum Thema



Christian Geiss
Senior Vice President, hy

Die unmittelbare Erfahrbarkeit von KI durch Tools wie ChatGPT führt aktuell zu einer beschleunigten Marktdynamik: Die Zugänglichkeit der neuen Technologie und die Einfachheit ihrer Anwendung ist der Treibstoff für nachhaltige Produktivitätssteigerungen und neue digitale Geschäftsmodelle.

Technologien der Zukunft

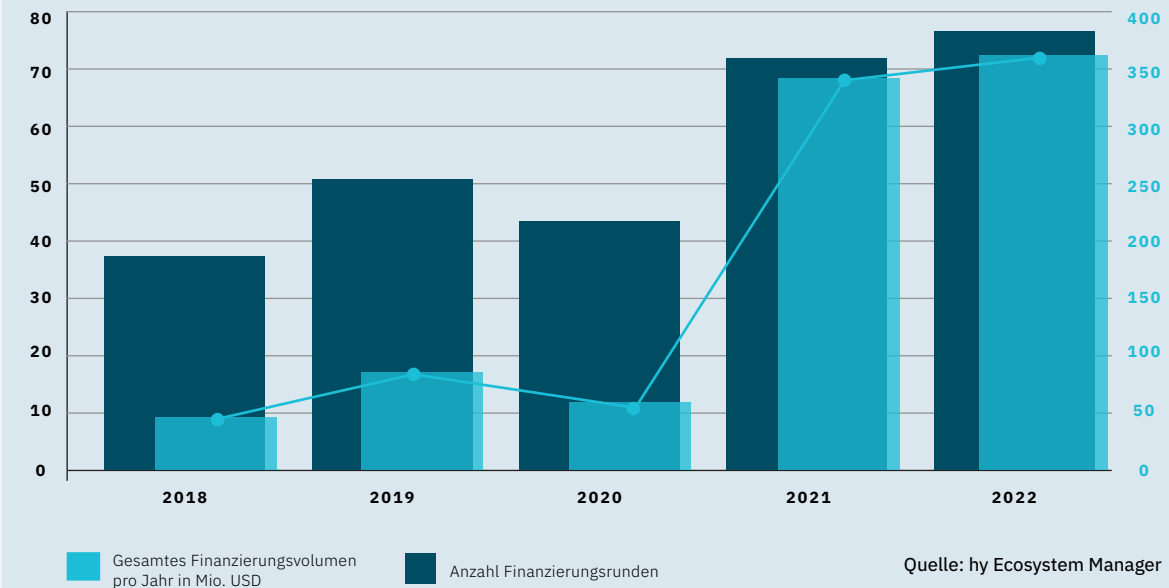
- ➔ KI und GreenTech werden als die wesentlichen Treiber im Innovationsbereich wahrgenommen – das überrascht wenig, denn sie spiegeln eine der größten technischen und gesellschaftlichen Veränderungen unserer Zeit wider.
- ➔ Allerdings wird auch deutlich, dass Schnittstellen zu weiteren Themen wie Cybersecurity relevant bleiben.
- ➔ Ebenfalls beobachten wir eine stärkere Differenzierung bestimmter Begriffe: “Nachhaltigkeit” ist nicht präzise genug. Oft sprechen wir deswegen von vertikaler und horizontaler “GreenTech” oder auch von “Green Innovation”.

Der Blick auf Funding und Investitionsdynamiken hilft, frühzeitig Marktentwicklungen zu erkennen und Entscheidungen abzuleiten.

GANZ
KONKRET



Wir haben uns die Funding-Dynamiken von KI-basierten GreenTech Startups angeschaut. KI kann als agnostischer Enabler die Entwicklung weiterer Technologien befeuern. Das sehen auch Investor:innen.



Personelle Ressourcen und Budget bleiben die großen Herausforderungen

Insight 5

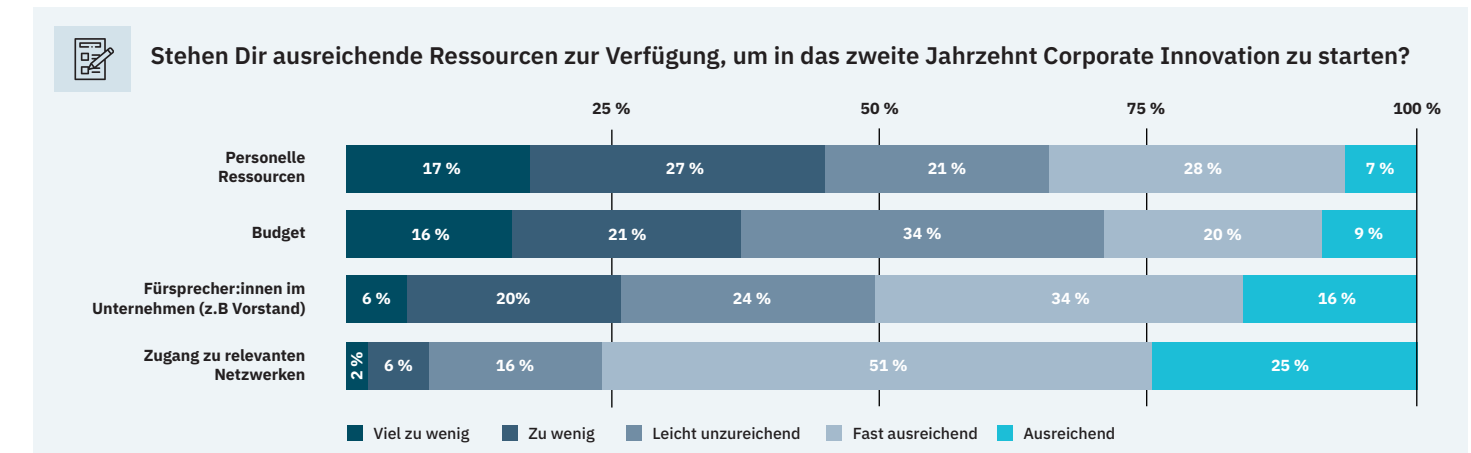
Kein Personalabbau in Sicht - Im Gegenteil: ¾ der Befragten klagen über zu wenig Personalressourcen.

Nahezu alle Unternehmen haben inzwischen spezialisierte Teams und Ressourcen eingerichtet, um den Wandel durch Digitalisierung und Innovation voranzutreiben. Obwohl die momentan verfügbaren Ressourcen, sowohl in Bezug auf das Personal als auch das Budget, für aktuelle Aufgaben und Projekte als nicht ausreichend bis deutlich ungenügend empfunden werden, besteht eine bemerkenswerte Präsenz und Anerkennung auf höchster Führungsebene. Die Mehrheit der Unternehmen ist der Auffassung, Zugang zu relevanten Netzwerken zu haben.

Ob tatsächlich eine ausreichende Vernetzung besteht, ist häufig auch für die Unternehmen selbst nicht nachvollziehbar. Denn nicht selten schätzen Unternehmen ihre relevanten Ökosysteme nur so groß ein, wie ihr Horizont ist.

Opportunitäten liegen im Bereich Open Innovation im Netzwerk (...) Die Ergänzung des Kerngeschäftes mit neuen Wachstumsthemen von außen ist entscheidend für die dauerhafte Transformation.

Head of Co-Innovation & Ecosystems

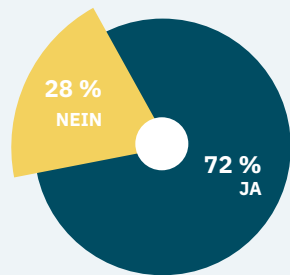


Ohne Moos nix los

Innovationsprojekte haben in ihrer Komplexität heute tendenziell höheren Finanzbedarf. Der Mehrheit der Befragten steht aber auch mehr Budget als noch vor 3 Jahren zur Verfügung. Etwa ¾ der befragten Unternehmen berichten von einer erhöhten Budgetzuweisung, was die steigende Priorität und Anerkennung ihrer Initiativen unterstreicht. Lediglich ¼ hat Budgetkürzungen erfahren. Während der Anstieg auf das wachsende Bewusstsein für die Bedeutung von Innovation und Digitalisierung zurückzuführen ist, entspringen die Kürzungen möglicherweise wirtschaftlichen Schwierigkeiten und makroökonomische Krisen (Inflation, Polykrisen) oder strategischen Neuausrichtungen.



Hat sich dein Budget für Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben in den letzten drei Jahren geändert?

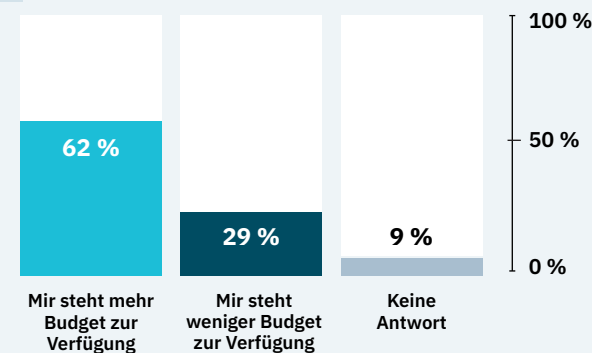


Nachdem wir uns in den vergangenen Jahren stark auf die Optimierung des Kerngeschäfts fokussiert haben, ist unser strategisches Ziel der Aufbau neuer Geschäftsmodelle angrenzend zum bestehenden Kerngeschäft. Dies in der künftigen Wirtschaftslage kapitaleffizient anzugehen, wird eine spannende Herausforderung.

Head of Global Venturing



Wie hat es sich verändert?



Vielen Unternehmen mangelt es an Tech- und Expertenrollen – Führungsteams sind inzwischen gut aufgestellt

Die Mehrheit der Unternehmen sieht sich in der heutigen sich rasch wandelnden Technologielandschaft mit einem Mangel an Tech-Experten und Fachkräften konfrontiert. Dies trifft insbesondere zu auf aufstrebende und spezialisierte Bereiche wie GreenTech. Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, in diese Bereiche zu investieren, haben jedoch Schwierigkeiten, das nötige Personal zu akquirieren. Gleichzeitig sind Führungspositionen weniger gesucht. Diese Entwicklung könnte als Indikation für Fortschritt gesehen werden: Innerhalb der geschaffenen Strukturen wurden vor allem Leitungsfunktionen in den letzten 10 Jahren erfolgreich besetzt und etabliert.



If we want digitalization to happen, we need specialists to design and implement it.

Lead Venture Architect



Welche Art von (neuem) Personal ist für dein Unternehmen in Zukunft besonders wichtig?

Tech-Rollen (z.B. Software Engineers, Data Scientists)



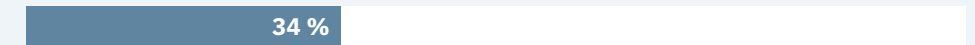
Expertenrollen (z.B. für Nachhaltigkeit)



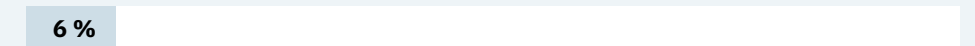
Generalistische Rollen (z.B. Manager, Referent:innen)



Führungsrollen (z.B. C-Level, Heads)



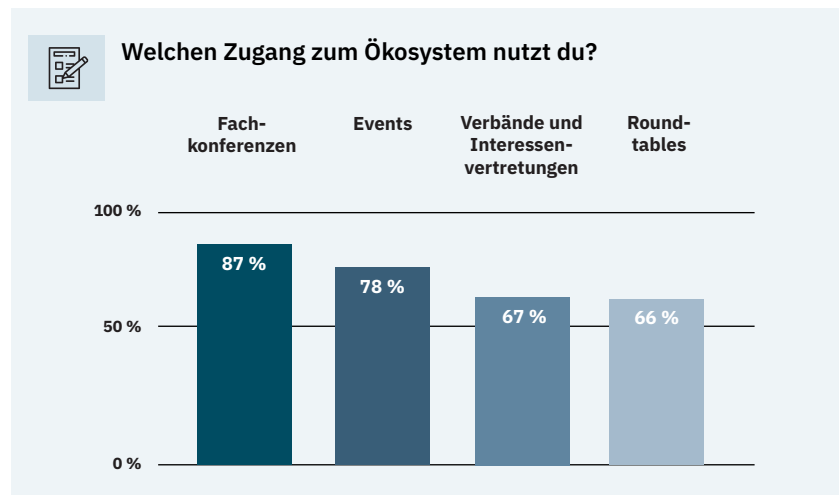
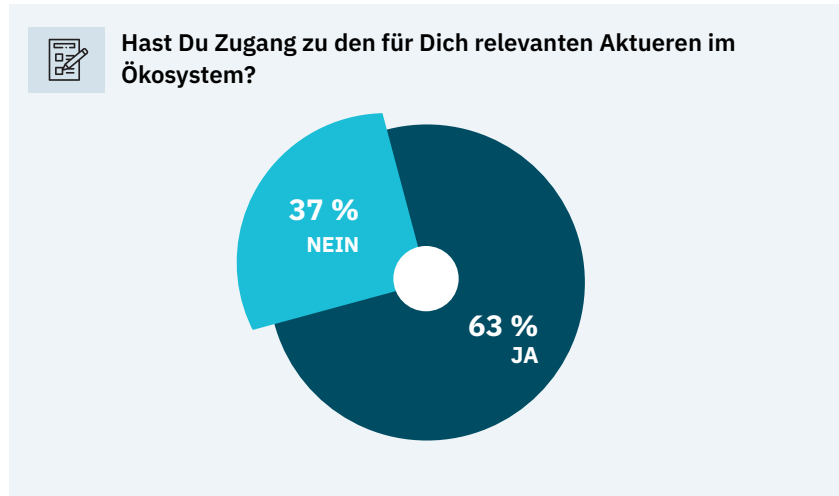
Andere



0 % 50 % 100 %

Führungskräfte als Multiplikatoren im Unternehmen sind für erfolgreichen kulturellen Change essentiell.

Abteilungsleiter Strategy & Innovation



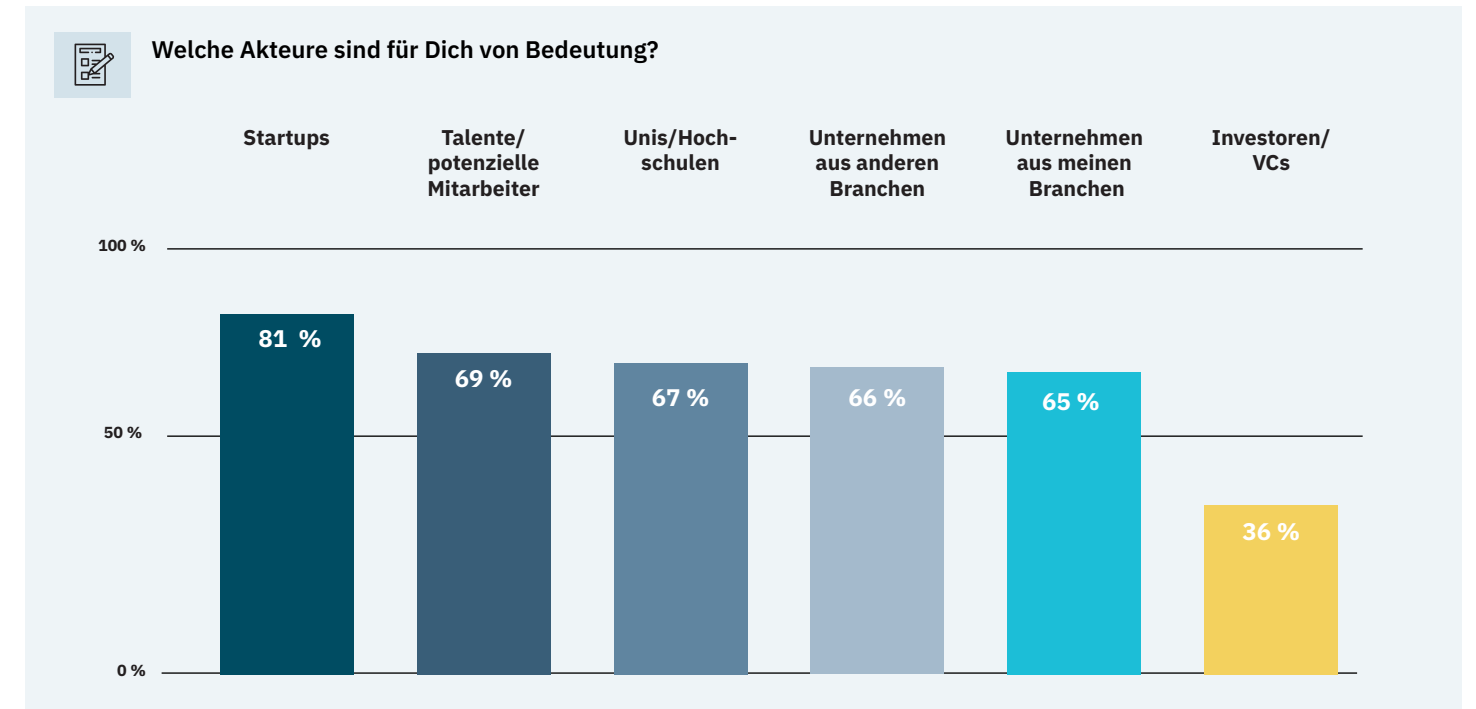
Startups bleiben unverändert attraktive Innovationsbeschleuniger

Der Startup-Hype ist nicht vorbei. Mehr als 80 % der befragten Unternehmen bewerten sie als besonders relevante Akteure innerhalb des Ökosystems.

Gerade durch geschaffene Strukturen und Vehikel, die die Zusammenarbeit mit Startups professionalisieren und steuern, können für Unternehmen Mehrwerte im Innovationsmanagement geschaffen werden. Zur Vernetzung innerhalb des eigenen Ökosystems werden vorwiegend Fachkonferenzen genutzt.

Wir suchen aktiv nach innovativen Startups, die disruptive Technologien und Ideen entwickeln. Durch Investments, Mentoring und Partnerschaften bieten wir diesen Startups eine Plattform, um ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

CEO



#hythoughts zum Thema



Steffen Vollmerding
Senior Vice President, hy

Zusammen ist man weniger allein: Ich bin froh, zu sehen, dass immer mehr Unternehmen die Vernetzung in Ökosystemen suchen, um ihre Ziele zu pushen. Statt nur im eigenen Saft zu schmoren, fördert Dialog das Vorankommen. Abschottung ist keine Option.

Ökosysteme

- ➔ Der Grad an Vernetzung untereinander nimmt zu. Wachstum findet im Dialog statt.
- ➔ Gerade Innovationsprojekte profitieren im besonderen Maße. Das Einbinden von unterschiedlichen Perspektiven, Learnings, Vertriebswegen und Growth Hacks pusht Wachstum und Wertschöpfung bei eigenen Investments und Gründungen.
- ➔ Durch wachsende Komplexität auf Technologieseite gewinnen auch effiziente Schnittstellen zur akademischen Welt und Forschungsinstituten an Bedeutung.
- ➔ Nicht zu vernachlässigen: Über das Ökosystem hergestellte Visibilität von Corporates und Mittelständlern gegenüber Gründer:innen für eigene Build-Initiativen. Erstere haben das Wissen für die kommende komplexe „Industry Tech“ Dekade, Gründer:innen profitieren von neuen Opportunitäten, nachdem viele low-hanging fruits im B2C Bereich, die ohne Corporate möglich waren, abgehandelt sind.

Vor dem Aufbau des Ökosystems strategische Entscheidungen zu den folgenden Kriterien treffen und beim Aufbau kalibrieren.

GANZ
KONKRET



GESCHLOSSEN

In einem geschlossenen Ökosystem kontrolliert ein Unternehmen oder eine kleine Gruppe von Unternehmen den Zugang und die Interaktionen innerhalb des Ökosystems.

vs.

OFFEN

In einem offenen Ökosystem können viele verschiedene Akteure teilnehmen und es gibt nur geringe Zugangs- und Interaktionsbeschränkungen.

ZENTRAL

Ein Unternehmen oder eine zentrale Einheit hat die Kontrolle und Oberaufsicht im Ökosystem.

vs.

DEZENTRAL

Macht und Kontrolle sind über viele Akteure verteilt. Blockchain-Technologien sind häufig Grundlage für dezentralisierte Ökosysteme.

STATISCH

Verändert sich über die Zeit hinweg wenig und hat feste Strukturen und Beziehungen.

vs.

DYNAMISCH

Evolviert ständig, mit neuen Akteuren, die eintreten, und anderen, die ausscheiden, sowie sich verändernden Beziehungen und Strukturen.

KOOPERATIV

Die Akteure arbeiten hauptsächlich zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

vs.

KOMPETITIV

Während es Zusammenarbeit geben kann, konkurrieren die Akteure auch miteinander.

Es gibt vier zentrale Stellschrauben für mehr Impact von Corporate Innovation

Insight 6

Der Wirkungsgrad von Corporate Innovation lässt sich durch vier Hebel erhöhen.

Die nächste Dekade Corporate Innovation wird anspruchsvoller und härter was nachweislichen Impact angeht.

Head of Venturing

Teilnehmende sind sich einig, dass der Erfolg von Corporate Innovation in der nächsten Dekade durch den erzielten Wirkungsgrad gemessen wird. Die Zeiten von explorativen Experimenten und Innovations-silos scheinen vorbei zu sein.

Meines Erachtens hat man zu viel auf die weichen Faktoren geachtet und in einem „happy“ Miteinander Sprint für Sprint neue, alte Ideen gesponnen (...) Schaut man aber auf harte Messfaktoren, muss man sich fragen - wieso ist da nicht mehr rausgekommen?

Head of Global Partnermanagement

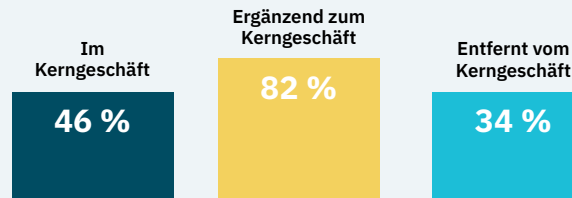
Zwar ließe sich die engere strukturelle Verankerung im Unternehmen sowie der stärkere Fokus auf den ökonomischen Wertbeitrag leicht mit der gesamtwirtschaftlichen Lage erklären, jedoch würde dies zu kurz greifen. Es scheint als wäre Corporate Innovation in der nächsten Dekade in der Pflicht, die Daseinsberechtigung seiner einzelnen Strukturen durch messbare Erfolge zu belegen.



Wie lässt sich der Wirkungsgrad von Corporate Innovation erhöhen?

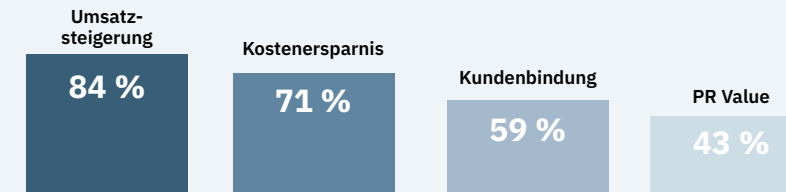
1. Verbesserte strukturelle Verankerung im Unternehmen **67 %**

Nähe zum Kerngeschäft von künftigen Innovationsprojekten



2. Stärkerer Fokus auf ökonomischen Wertbeitrag **54 %**

Kriterien, welche zukünftig zur Messung des ökonomischen Wertbeitrags herangezogen werden



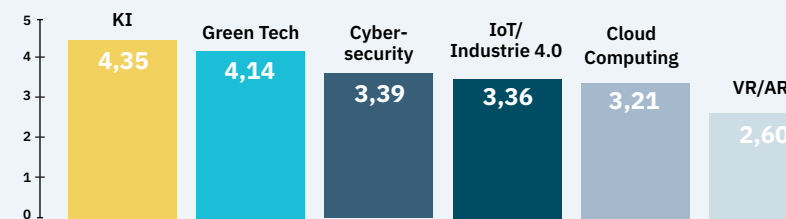
3. Höherer Grad an Autonomie **47 %**

Bezieht sich auf die strukturelle Unabhängigkeit einer Initiative von der Muttergesellschaft, insbesondere



4. Stärkerer Fokus auf Zukunftstechnologien **39 %**

Folgende Technologien werden Unternehmen in der nächsten Dekade besonders beschäftigen (Skala: 0-5, 0 = sehr geringer Fokus, 5 = sehr starker Fokus)



Diese Zahlen haben wir schon am Anfang des Reports gezeigt – dahinter steckt mehr.

#hythoughts zum Thema



Anna Welbers
Consultant hy

In meinem Projektalltag sehe ich oft, dass Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Initiativen anstoßen, aber nicht erfolgreich abschließen. Die Fähigkeit, die Nadel(n) im Heuhaufen (aka die relevantesten Maßnahmen) zu finden und zu fokussieren, entscheidet jedoch maßgeblich über den Impact von Innovationsinitiativen.



Fokus setzen

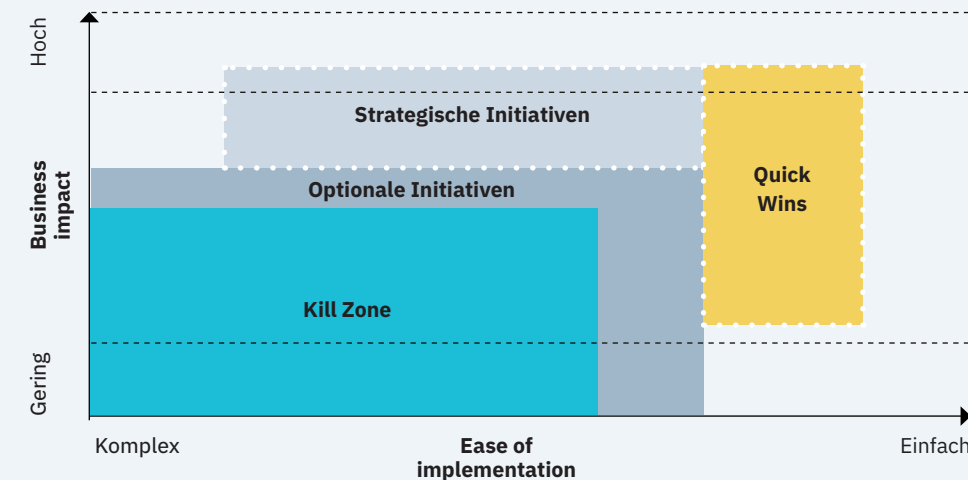
- Die Ergebnisse zeigen, dass Innovationsinitiativen jedweder Art in der letzten Dekade an Fahrt aufgenommen haben. Der erwartete Impact bleibt jedoch zu häufig aus.
- Knapp Ressourcen und viele relevante Inhalte erschweren dabei das Setzen eines klaren Fokus auf wesentliche, wertstiftende Initiativen.
- Unsere Analyse zeigt: Zu den wichtigsten Hebeln, um Innovationsprojekte aufs nächste Level zu heben, zählt ein stärkerer Fokus auf ökonomischen Wertbeitrag.
- Auch wenn es weh tut, kann das heißen “kill your darlings” – der kritische Blick auf laufende Initiativen und Projekte ist essenziell und erfordert in der Konsequenz mitunter auch das Ende weniger relevanter Projekte.

Um den Überblick zu behalten und die wirkungsvollsten Maßnahmen mit den verfügbaren Ressourcen umsetzen zu können, hilft ein dreidimensionales Scoring.

GANZ KONKRET



Dimension 1 Business Impact	Dimension 2 Ease of Implementation	Dimension 3 Status der Initiative
Wie zahlt die Initiative auf Umsatz-, Kundenwachstum, mein Ökosystem, operative Effizienzen und meine Reputation ein?	Wie hoch ist die benötigte finanzielle und zeitliche Investition? Wie komplex ist die Stakeholderstruktur? Gibt es technologische Barrieren?	Wie weit ist die Initiative bereits fortgeschritten? Handelt es sich um eine neue, laufende oder pausierte Initiative?



Dimension 3 “Status der Initiative” muss unternehmensspezifisch evaluiert und kontextualisiert betrachtet werden. #politics

Wie wird also die Zukunft?

Das nächste Jahrzehnt von Corporate Innovation wird...

aufregend geprägt von *professioneller* **rasant**
Kompetenzen und *ein Mix aus Better* **spannend**
Talenten *Business und New*
Business
komplexer **kooperativ** *disruptiv* *fokussiert*
mutiger **technologiegetrieben** **effektiver, fokussierter und**
datengesteuert
anders *anstrengend bleiben* *ergebnisorientierter*
nachhaltig & transparent *von KI und*
Tech-Durchbrüchen geprägt
entscheidend *wettbewerbsintensiv* **dynamisch und voller**
reeller und verbindlicher **Überraschungen** **disruptiv**

*Das sind die Antworten
der Teilnehmenden unseres Reports.*

Liebe Leserinnen und Leser,

wir sind am Ende unseres Corporate Innovation Reports angelangt. Was wir in diesen Seiten zusammengetragen haben, sind mehr als nur Daten und Meinungen – es ist eine gemeinsame Leidenschaft von mehr als 100 Innovationstreibenden. Mein besonderer Dank gilt allen Teilnehmer:innen – es ist keine Selbstverständlichkeit, wie viel Zeit investiert wurde und mit welchem Maß an Offenheit Einblicke geteilt wurden!

Bei dem Blick in die Zukunft kann ich mich den Teilnehmenden des Reports nur anschließen und blicke mit voller Vorfreude auf das nächste Jahrzehnt von Corporate Innovation. Die Notwendigkeit eigene Services und Produkte ständig zu überprüfen, wird in einer zunehmend Technologie-geprägten Welt für jedes Unternehmen zunehmen. In einem Punkt habe ich eine konträre Meinung zu den Rückmeldungen: Entgegen der Mehrheit, bin ich fest davon überzeugt, dass Blockchain/Web3 unsere gesamte Innovationslandschaft im nächsten Jahrzehnt maßgeblich prägen wird und wir gemeinsam die Plattform-Ökonomie verlassen und in das Zeitalter der Token-Ökonomie eintreten.

Mit vielen von Ihnen und Euch arbeiten wir bei hy bereits erfolgreich zusammen – sei es beim Aufsetzen oder Anpassen von Innovationsvehikeln oder beim Validieren und Skalieren ganz konkreter Geschäftsideen. Unser Anspruch war und ist es, Beratung neu zu definieren, speziell im Innovationskontext.

Unser Appell: Lasst uns gemeinsam die Zukunft gestalten. Setzt Euch mit uns in Verbindung, stellt Fragen, gebt uns Kontra und fordert uns heraus.

Auf die nächsten Kapitel unserer gemeinsamen Geschichte!

Herzliche Grüße


Sebastian Herzog

Geschäftsführer, hy

Schlusswort



**Du willst in der nächsten Dekade Corporate
Innovation vor der Welle schwimmen?**

Bleib informiert. Hier geht's zur Anmeldung
für unseren hy Newsletter!

**Feedback? Fragen? Diskussionsbedarf oder Ideen?
Wir freuen uns - Let's talk!**

**sebastian.herzog@hy.co
+49 151 5893 0459**

Limitations

Der vorliegende Report bietet einen Einblick in einen spezifischen Bereich der deutschsprachigen Innovationslandschaft. Die erhobenen Daten stellen lediglich einen Ausschnitt dar und decken nicht die gesamte Bandbreite der Perspektiven und Themen, die relevant für Corporate Innovation sind, ab. Die in diesem Bericht dargestellten Informationen basieren auf einer Interpretation der gesammelten Daten. Es ist zudem anzumerken, dass zwischen dem Unternehmen hy und einigen der befragten Unternehmen professionelle Beziehungen bestehen.

Veröffentlichung Oktober 2023

Verantwortlich für die Inhalte dieses Reports:
hy – the Axel Springer Consulting Group
Vertreten durch Sebastian Herzog (Geschäftsführer/Co-CEO)
Axel-Springer-Str. 65 10888 Berlin

