



hy Innovation Report ■

SURVIVE. OR THRIVE

Ein datengetriebener Blick
auf unsere Wirtschaft

hy Innovation Report

Survive or Thrive: So zukunftsfähig sind die Industrien der DACH-Region

Ein datengetriebener Blick auf unsere Wirtschaft

Keine Zeit, den gesamten Report zu lesen?

Zentrale Erkenntnisse aus diesem Report ...



Industrieübergreifend sind Unternehmen in der DACH-Region nicht gut auf die Zukunft vorbereitet. Keine Branche erreicht ein „Bestanden“. Im Gegenteil: Die meisten Branchen tummeln sich in der Durchschnittsbewertung, gar im roten Bereich.



Die Unternehmen mit den höchsten Scores kommen aus völlig unterschiedlichen Branchen und verdeutlichen: Industriespezifische Herausforderungen sind letztlich nicht ausschlaggebend für die Zukunftsfähigkeit.



In dem austarierten Zusammenspiel der Organisations-, Kapital- und Technologieperspektive entsteht die größte Schlagkraft für die Zukunft. Keine dieser Dimensionen kann eine andere kompensieren.



Hier steht das Wichtigste *auf einer Seite*

...und unser Blick darauf



Schlimmer als gedacht: Aus unserer Arbeit in den verschiedensten Branchen wissen wir, dass viele Unternehmen gerade mit großer Sorge auf die Zukunft schauen. Unsere Scores hatten wir aber in der Annahme gebildet, dass wir eine Normalverteilung in den Ergebnissen vorfinden würden. Die Deutlichkeit der Werte unterstreicht: Heute und nicht morgen müssen Unternehmen ihre Positionierung überdenken.



Keine Ausreden: Es kommt weder auf die Industrie noch auf die Größe an. Das heißt: Jedes Unternehmen hat die Chance, die Flucht nach vorne anzutreten und sich JETZT zukunftsfähig aufzustellen. Wie genau das gehen kann? Lasst uns dazu sprechen.



Mitmachen: Wir sind überzeugt, jedes Unternehmen braucht einen ehrlichen Blick auf die eigene Performance in diesen Dimensionen bzw. auf einen Ausschnitt daraus. Deshalb haben wir nicht nur diesen Report geschrieben, sondern auch ein Self-Scoring-Tool gebaut.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Wer war's? Die Gesichter hinter dem Report	8
Warum eigentlich das alles? Unsere initialen Gedanken	10
Was kam raus? Sechs Thesen zur Zukunftsfähigkeit	17
Wie kamen wir darauf? Unser Vorgehen	53
Schlusswort	60
Appendix	62



Ein Vorwort

Sebastian Herzog

Liebe Leserinnen und Leser,

die Liste der Krisen, die Wirtschaft und Gesellschaft weltweit unter Druck setzen, wächst stetig. Europa und speziell die DACH-Region steht im wirtschaftlichen Wettrennen mit den USA und dem Fernen Osten unter enormem Druck. Unternehmen müssen nicht nur mit einer instabilen Weltwirtschaft umgehen, sondern auch auf technologischen Wandel, zunehmenden Preisdruck und unberechenbare Märkte reagieren. Inmitten dieser Krisen gilt es die Balance zu finden, um einerseits kurzfristig zu überleben („Feuer löschen“) und andererseits langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern („große Wetten eingehen“). Also nicht nur in Krisenzeiten zu bestehen, sondern auch den Blick nach vorne zu richten und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Wir bei hy haben uns gefragt: **Ist Zukunftsfähigkeit messbar?** Deshalb haben wir über 500 Unternehmen aus der DACH-Region analysiert, mehr als 100.000 Datenpunkte ausgewertet und daraus den hy Innovation Score entwickelt. Entlang der Dimensionen Kapital, Organisation und Technologie macht er sichtbar, wie gut Unternehmen und Industrien für morgen aufgestellt sind.

Unsere Arbeit basiert auf der Überzeugung, dass unsere Heimatregion das Potenzial hat ihre Innovationskraft wieder zu entfalten - wir müssen jedoch ein gemeinsames Verständnis vom Absprungpunkt haben.

Uns ist wichtig: Wir wollen kein vorschnelles Urteil fällen, sondern Entscheiderinnen und Entscheider ein Werkzeug zur Orientierung an die Hand geben. Zusätzlich zu unserer Analyse haben wir deshalb ein Self-Scoring-Tool entwickelt, mit dem Unternehmen herausfinden können, wo sie in ihrer Zukunftsfähigkeit stehen.

Vor allem lade ich Sie und Euch ein, mit uns zu diskutieren und unsere Beobachtungen herauszufordern. Wir sind uns bewusst: Die von uns gewählten Dimensionen und Scores sind ein Indikator, kein vollständiges Bild. Letzteres entsteht im Austausch miteinander und auf den freuen wir uns sehr!

Herzliche Grüße



Sebastian Herzog

Co-CEO

Wer wars? Die Gesichter hinter dem Report



Sebastian Herzog
Co-CEO, hy

Sebastian ist einer der **führenden Experten für Corporate Innovation**: Als Managing Director baute er den Luftansa 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.



Anne Schlösser
Partnerin, hy

Vor ihrem Einstieg bei hy war Anne Associate Partnerin im Venture-Building-Team von McKinsey, wo sie Startups in Energie, Pharma und der Konsumgüterindustrie bis zum Launch und in die Skalierung begleitet hat. Zudem hat Anne **zwei Unternehmen gegründet** und geleitet, einen **Data und AI Venture Builder** sowie eine Beratung für strategische Produktentwicklungen und Innovation.



Marie-Luise Heitmann
Senior 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 im Konzern (Deutsche Bahn), Startup-Ökosystem (Rocket Internet) und als Gründerin eines Education-Startups, baut sie mühelos die Brücke zwischen unterschiedlichen Welten.



Christoph Schwienheer

CTO, hy

Christoph verantwortet bei **hy den Einsatz der richtigen Technologien zur Organisation und Unterstützung der Research Prozesse.** Für die Automatisierung und Skalierung von Wissensarbeit setzt er auf Natural Language Processing, Artificial Intelligence und Big Data Analytics.



Anna Welbers

Senior Consultant, hy

Anna bringt einen spannenden Hintergrund geprägt durch ihre Zeit in Startups, Company Building, Beratung und Venture Capital mit. Dank ihrer Erfahrung bei tink und Bridgemaker ist sie unsere Expertin für die **Validierung und Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle,** insbesondere für B2B- und Marktplatzthemen.



Calvin Zakrzewski

Consultant, hy

Calvin ist **Experte für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle, Design Thinking und Rapid Prototyping.** Er verfügt über Erfahrung im Startup-, Digitalagentur- (Fraunhofer Spin-off) und Beratungskontext, akademisch geprägt durch Studiengänge in Sustainable Business Management und Business Innovation & Entrepreneurship.

1 *Warum*..... eigentlich das alles?

Warum eigentlich? Unsere initialen Gedanken

Die DACH-Region steht an einem Wendepunkt: Die Herausforderungen reichen von geopolitischen Krisen, über Nachhaltigkeit bis zu den Implikationen von künstlicher Intelligenz. Gerade weil die Schwierigkeiten so komplex sind, müssen jetzt die richtigen Weichen für die Zukunft gestellt werden.

Unser Ziel war es, ein breites Verständnis darüber zu gewinnen, wie gut unterschiedliche Industrien aufgestellt sind, ohne den Fokus auf spezifische Case Studies zu legen.

Die Kernfrage dabei war: Können wir messen, wie gut Unternehmen für die Zukunft aufgestellt sind? Wir sind überzeugt, dass Innovation nichts weniger als die Überlebensfähigkeit beschreibt.

Die Antwort lautet also: **Ja!**



Hey hy, schon mal was von EBIT oder Firmenbewertung gehört? Das gibt doch einen super Überblick zur Zukunftsfähigkeit. Könnt ihr euch den ganzen Aufwand nicht sparen?



Marie-Luise Heitmann
Senior Vice President

Super gute Frage!

Wir nutzen EBIT und Bewertungen nicht singulär und losgelöst als Zukunftsindikatoren, denn:

1. Lineare Prognosen brechen in unsicheren Zeiten zusammen

In Märkten mit disruptiven Technologien, geopolitischer Unsicherheit und instabilen Lieferketten wird die Annahme linearer Entwicklung obsolet. EBIT basiert auf Vergangenheitsdaten und implizit auf Stabilität, beides ist in dynamischen Umfeldern trügerisch.

2. Bewertungen spiegeln oft Erwartungen, nicht Fähigkeiten

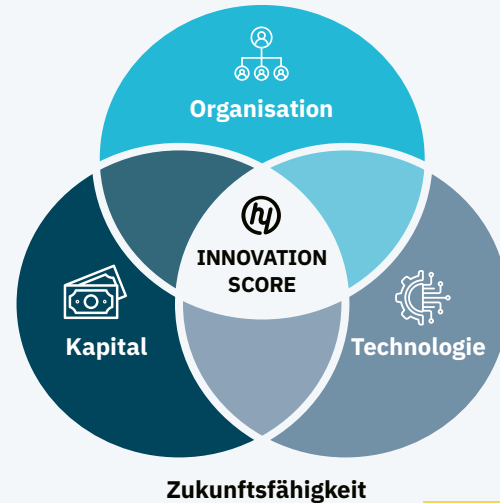
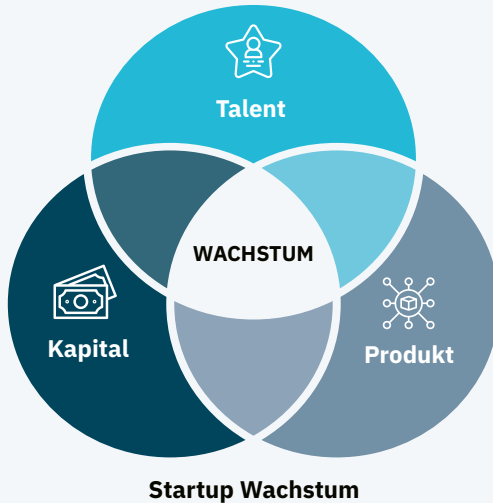
Unternehmensbewertungen basieren häufig auf kurzfristigen Markterwartungen, Investorenstimmungen und Branchentrends: volatil, oft spekulativ und wenig aussagekräftig für Resilienz, Innovationsfähigkeit oder technologische Differenzierung.

3. EBIT ignoriert Zukunftsinvestitionen und Innovationsaufwand

Eine hohe EBIT-Marge ohne signifikante Investitionen in F&E, Digitalisierung oder Talentbindung kann kurzfristig profitabel wirken, aber langfristig nicht überlebensfähig sein. Zukunftsfähigkeit zeigt sich gerade in Bereichen, die im EBIT nicht sichtbar sind oder sogar negativ auffallen.



Das magische Dreieck, aus dem wir den **hy Innovation Score** gebildet haben, findet sich auch als Spannungsfeld bei Start-ups. Egal ob börsennotiertes Unternehmen oder junger Marktakteur: Die Dimensionen sind ähnlich.



Darum haben wir uns für diesen Ansatz entschieden:

- ➡ **Außenperspektive:** Einschätzung von außen zum Status Quo
- ➡ **Data beats opinion:** Keine qualitative Einzelfallbetrachtung sondern nüchterner Blick auf Datenpunkte
- ➡ **Benchmarking mit Unternehmen der eigenen Industrie:**
Von anderen Unternehmen Ansätze wo, und wenn sinnvoll, adaptieren



Hier geht es zum
Self-Scoring-Tool



Das ist der *hy Innovation Score*: Zukunftsfähigkeit datenbasiert messbar gemacht

Die Dimensionen des **hy Innovation Scores**

ORGANISATION

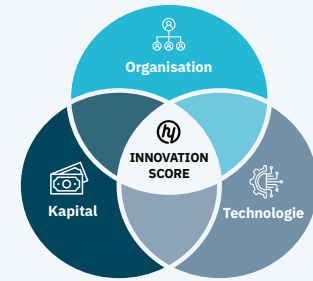
zeigt, wie stark Innovationsverantwortung, Kultur, und Struktur im Unternehmen verankert sind.

KAPITAL

erfasst, ob finanzielle Ressourcen vorhanden sind und strategisch für Innovation eingesetzt werden.

TECHNOLOGIE

misst, wie effizient technologische Innovation generiert, kommuniziert und in Wirkung überführt wird.



Jede Dimension basiert auf klar definierten Sub-Scores, die aus öffentlich verfügbaren Daten (Geschäftsberichte, Kununu, Google News, Startup- und Unternehmens-Datenbanken) gewonnen und auf einer einheitlichen Skala von 1 bis 5 normiert werden.

Warum der *hy Innovation Score* mehr ist als nur ein Indikator ...

Der *hy Innovation Score* zeigt, ob ein Unternehmen Innovation nicht nur verkündet, sondern tatsächlich steuert, finanziert, umsetzt, vernetzt und sichtbar macht. Er schafft Transparenz über Stärken und strukturelle Schwächen und liefert eine belastbare Grundlage, um gezielt nachzuschärfen, statt aktionistisch zu skalieren.

... und ehrlich gesagt, was ist der Score nicht?

Eine 360-Grad-Betrachtung ALLER die Zukunftsfähigkeit beeinflussenden Faktoren. Es ist ein Fass ohne Boden ;-).

Wir wissen natürlich, dass Korrelation nicht gleich Kausalität ist. Deshalb haben wir unsere Daten mit der Erfahrung aus über 400 Projekten interpretiert. Es gibt eine ganze Reihe weiterer Scores und Analysen, die uns darüber hinaus interessiert hätten, eine Übersicht darüber ist im Appendix zu finden.

Sub-Scores

ORGANISATION

Executive Board Anchoring Score

Wie stark sind Innovationsthemen im Vorstand verankert?

Cultural Readiness Score

Wie innovationsfreundlich wird die Kultur von den Mitarbeitenden eingeschätzt?

Gender Balance Score

Wie nah liegt das Management am 50/50-Geschlechterverhältnis?

Innovation Vehicle Score

Wie ausgeprägt sind die vorhandenen Innovation Units (Build, Partner, Invest)?

Partner Ecosystem Score

Wie wahrnehmbar ist die Organisation mit externen Partnern vernetzt?

KAPITAL

Cash Readiness Score

Wie groß ist der finanzielle Spielraum für Zukunftsinvestitionen?

Reinvestment Score

Wie viel des operativen Ergebnisses wird einbehalten für potenzielle Zukunftsinvestitionen?

Startup Investment Score

Wie ausgeprägt sind organisationale Strukturen im Bereich Corporate Venture Capital?

TECHNOLOGIE

Patent Density Score

Wie hoch ist die Produktivität bei der Generierung von Patenten?

AI Narrative Score

Wie prominent wird AI im offiziellen Geschäftsbericht aufgegriffen?

Tech Thought Leadership Score

Wie hoch ist die Assoziation für Know-how in aktuellen Tech-Trends?

Automation Score

Wie stark werden Effizienzsteigerungen vorangetrieben?

Für den hy Innovation Score sind wir tief ins „Daten rabbit hole“ hinab gestiegen ...

Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation										Cash										Automation Score									
Innovation																													

Für unsere *Bewertung der Zukunftsfähigkeit* haben wir

500+

Unternehmen aus

11

Industrien in

100+

Stunden Data
Crunching analysiert



Geschäftsberichte

kununu



NORTH DATA



Google News

+ diverse

Startup-Datenbanken

2 *Was*
kam raus?

Was kam raus?

Wie messen wir Zukunftsfähigkeit und wie nicht?

Unsere drei Kerndimensionen – Organisation, Kapital und Tech – werden durch ausgewählte Scores abgebildet, die als **breites Indikatoren-Set für Zukunftsfähigkeit** dienen, aber nicht alle relevanten Facetten erfassen. Qualitative Faktoren und nicht-standardisierte Daten bleiben in unserer Betrachtung unberücksichtigt.

Welche Punkteskala nutzen wir?

Die diskrete 0-5 bzw. 1–5-Punkt-Skalierung basiert auf einer Min-/Max-Normalisierung mit festen „Buckets“ und verfolgt primär den Zweck, Kennzahlen relativ vergleichbar zu machen. Diese Herangehensweise haben wir gewählt, weil sie heterogene Kennzahlen aus Organisation, Kapital und Tech problemlos auf einen gemeinsamen Nenner bringt und so ein schnelles, konsistentes Ranking ermöglicht.

Das bedeutet außerdem: Ausreißer am Skalenrand wirken sich direkt auf die gesamte Spannweite der Skala aus, eng beieinander liegende Werte erhalten die gleiche Punktzahl und werden im selben „Bucket“ zusammengefasst – feine Unterschiede können so verloren gehen.

Dementsprechend sind die Scores vor allem als in **sich konsistente Rangordnungen über alle Branchen hinweg zu verstehen**: Sie zeigen zuverlässig, wer relativ im Vergleich vorne oder hinten liegt, erlauben aber keine detaillierte Bewertung von Distanz oder Abständen zwischen Einzelwerten.

Was zeigen die Farben der Heatmap?

Jede Zelle stellt den relativen Rang einer Industrie innerhalb des jeweiligen Scores dar. **Dunkles Grün = höchster Score, dunkelstes Gelb = niedrigster Score**. Die hinteren beiden Spalten zeigen den hy Innovation Score je Branche, in Summe und als Mittelwert. In der untersten Zeile ist zudem der Durchschnittswert für die jeweiligen Scores über alle Industrien hinweg angegeben. So lässt sich auf einen Blick schnell erkennen, ob eine Branche unter- oder überdurchschnittlich performt.

HINWEIS: Zusätzlich zum arithmetischen Mittel haben wir in jeder Branche auch den Median der einzelnen Indikatoren berechnet. Die medianbasierten Ränge weichen nur minimal von den Mitteln ab und bestätigen damit die Stabilität unserer Befunde. Ausreißer oder stark verzerrte Verteilungen in den Rohdaten haben so keinen unverhältnismäßigen Einfluss auf die Reihenfolge genommen. Daher sind die Mediane hier nicht separat abgebildet.



Aggregierte Mittelwerte pro Industrie und Score

DURCHSCHNITT		ORGANISATION					KAPITAL			TECHNOLOGIE				Σ	Ø
Industrien		Executive Board Anchoring Score	Cultural Readiness Score	Gender Balance Score	Innovation Vehicle Score	Partner Ecosystem Score	Cash Readiness Score	Reinvestment Score	Startup Investment Score	Patent Density Score	AI Narrative Score	Tech Thought Leadership Score	Automation Score		
Energie & Versorgung		1,6	3,1	2,0	1,4	2,3	0,8	3,7	2,1	2,0	1,1	1,6	1,7	23,5/60	2,0
IT & Software		1,0	3,1	1,9	1,4	2,9	0,9	3,0	2,0	1,7	2,2	1,7	1,1	23,0/60	1,9
Logistik & Transport		1,3	3,0	2,1	1,7	2,1	1,0	3,6	2,4	1,3	1,4	1,1	1,6	22,5/60	1,9
Maschinen- & Anlagenbau		1,7	3,0	1,9	1,6	2,6	0,9	3,2	2,0	3,0	2,1	1,4	2,0	25,2/60	2,1
Produktion & Fertigung		1,5	2,8	2,1	1,4	2,3	0,7	3,3	2,0	2,7	1,3	1,0	1,4	22,5/60	1,9
Gesundheit & Biotech		1,5	2,9	2,2	1,2	2,7	1,1	2,7	2,1	2,6	1,2	1,4	1,0	22,9/60	1,9
Mobilität & Verkehr		1,1	3,1	1,7	1,8	2,5	0,6	3,1	2,0	2,4	1,3	1,4	1,7	22,6/60	1,9
Finanzen & Versicherungen		1,2	3,1	2,2	1,5	2,3	2,4	3,3	2,3	0,0	1,3	1,3	1,7	22,4/60	1,9
Bauwesen & Immobilien		1,5	3,1	2,3	1,3	2,5	0,4	3,0	1,8	1,7	0,9	1,1	1,4	20,9/60	1,7
Handel & Konsumgüter		1,4	3,0	1,8	1,0	2,6	0,9	2,6	1,8	1,5	1,0	1,0	1,2	19,8/60	1,7
Landwirtschaft & Agrar		1,1	2,7	2,3	1,5	2,5	1,0	3,4	1,7	2,3	1,0	1,4	1,9	22,8/60	1,9
GESAMT-DURCHSCHNITT		1,4	3,0	2,0	1,4	2,5	1,0	3,1	2,0	1,9	1,3	1,3	1,5		



Das bedeutet:

Es gibt keinen klaren *Industrie Champion*.

Keine Industrie erzielt in allen Dimensionen durchgängig Spitzenwerte, selbst vermeintliche Vorreiter zeigen in Teilbereichen Schwächen. Dennoch lassen sich aus industriespezifischen Beobachtungen Blueprints ableiten.

1

Softwareunternehmen glänzen mit Höchstwerten in den Scores Partner Ecosystem, AI Narrative und Tech Thought Leadership. Das zeigt, die Industrie vernetzt sich und kommuniziert Zukunftsthemen glaubwürdig. Eine klare Vorreiterrolle, an der sich andere Industrien ein Beispiel nehmen können.

2

Logistikunternehmen zeigen hohe Reinvestment-Bereitschaft und schaffen es auch, diese in Startup Investitionen über dedizierte Units zu übersetzen.

3

Maschinenbauer tun sich als Spitzenreiter in fast allen Tech-Dimensionen hervor. In den Dimensionen Patentdichte, Automatisierung und AI Narrative werden Höchstwerte erzielt. Auf Kapital- und Organisationsebene dümpelt die Industrie dagegen im Mittelmaß. Technisches Know-how ist also da, doch ohne klare Governance und finanzielle Mittel verpufft das Potenzial.

4

Reife Innovationsunits und enge Partnernetzwerke zeigen, wie weit die **Mobilitätsbranche** bereits ist. Die schwache Cash Readiness zeigt jedoch deutlich die Auswirkungen der aktuellen Absatzkrise.

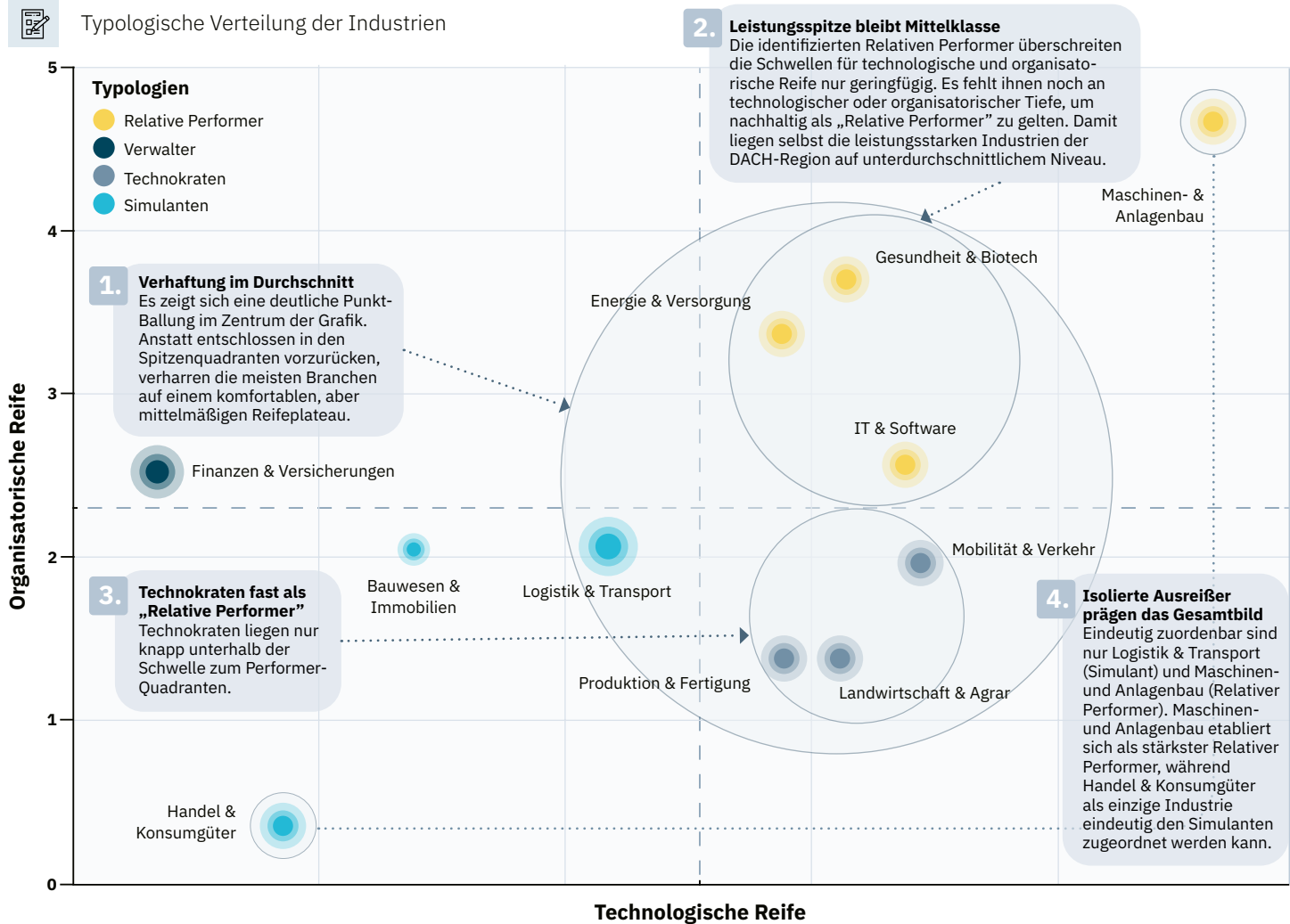
Typologien

Innerhalb der Industrien sehen wir
4 Typologien...

... und das sind unsere Gedanken dazu, wenn wir an unsere
Projektarbeit denken.

	Relative Performer: Haben trotz der schwachen Gesamtperformance relative technologische Tiefe sowie strukturelle Reife.		Knackpunkt Skalierung: Obwohl viele Initiativen laufen (und funktionieren) fehlt der klar messbare Hebel auf die wesentlichen Kennzahlen. Unternehmen müssen ihre Leuchtturmprojekte in die Fläche bringen und die damit verbundene Komplexität meistern.
	Verwalter: Sind strukturell stabil, machen aber wenig Technologiesprünge.		Knackpunkt Fokus: Oft sehen wir, dass Unternehmen auf reine Geschäftsmodellinnovationen ohne technologische Tiefe gesetzt haben. Diese brauchen oft auch andere Skills und Rollen.
	Technokraten: Sind technologieaffin aber ohne strukturell-organisatorische Verankerung.		Knackpunkt Operations: Technologie ist ein Asset, oft hakt es aber am Go-to-Market und der Übersetzung in klare Veränderungsvisionen. Klare Übergabepunkte, Mandate und Kommunikation sichern den Erfolg.
	Simulanten sind weder technologisch noch strukturell stark, aber hohe Außenwirksamkeit.		Knackpunkt Impact: Unternehmen können begeistern und sprechen über ihre Aktivitäten, aber scheitern daran, dieses Engagement nicht nur nach außen zu kommunizieren sondern auch nach innen Schlagkraft aufzubauen.

HINWEIS: Die Grafik auf der folgenden Seite zeigt eine relative Verteilung der Industrien entlang der Dimensionen des hy Innovation Score. Die Achsen zeigen technologische und organisatorische Reife. Die Achsenskalierung dient dabei nur der visuellen Differenzierung und spiegelt nicht die tatsächlichen, absoluten Ausprägungen der Dimensionen wider. Die Kreisflächen um die Punkte visualisieren den jeweiligen Kapital-Score der Industrien.



Industrievergleich

Keine Industrie im DACH-Raum ist vollumfänglich zukunftsfähig. Alle befinden sich im unteren bis mittleren Reifegradbereich. Das ist ernst zu nehmen.

Selbst die führenden Industrien, wie Maschinenbau und Biotech, überschreiten nicht den Schwellenwert von 3.



Das bedeutet:

Keine Branche weist eine wirklich ausgereifte, tief verankerte und ganzheitlich umgesetzte Innovationsstrategie aus.



These 1

VERZÄHNUNG

Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch Einzelstärken, sondern durch die Verbindung von Organisation, Kapital und Technologie.

„One-Trick-Ponies“ mit extremer Höchstnote in nur einem Kriterium landen regelmäßig im Mittel- oder Schlussfeld. Dabei sind alle 3 Dimensionen und insbesondere deren Zusammenspiel für Innovation entscheidend.

Die Korrelation zwischen den Dimensionen ist praktisch null:

Organisation vs. Kapital: **-0,06**

Organisation vs. Technologie: **+0,03**

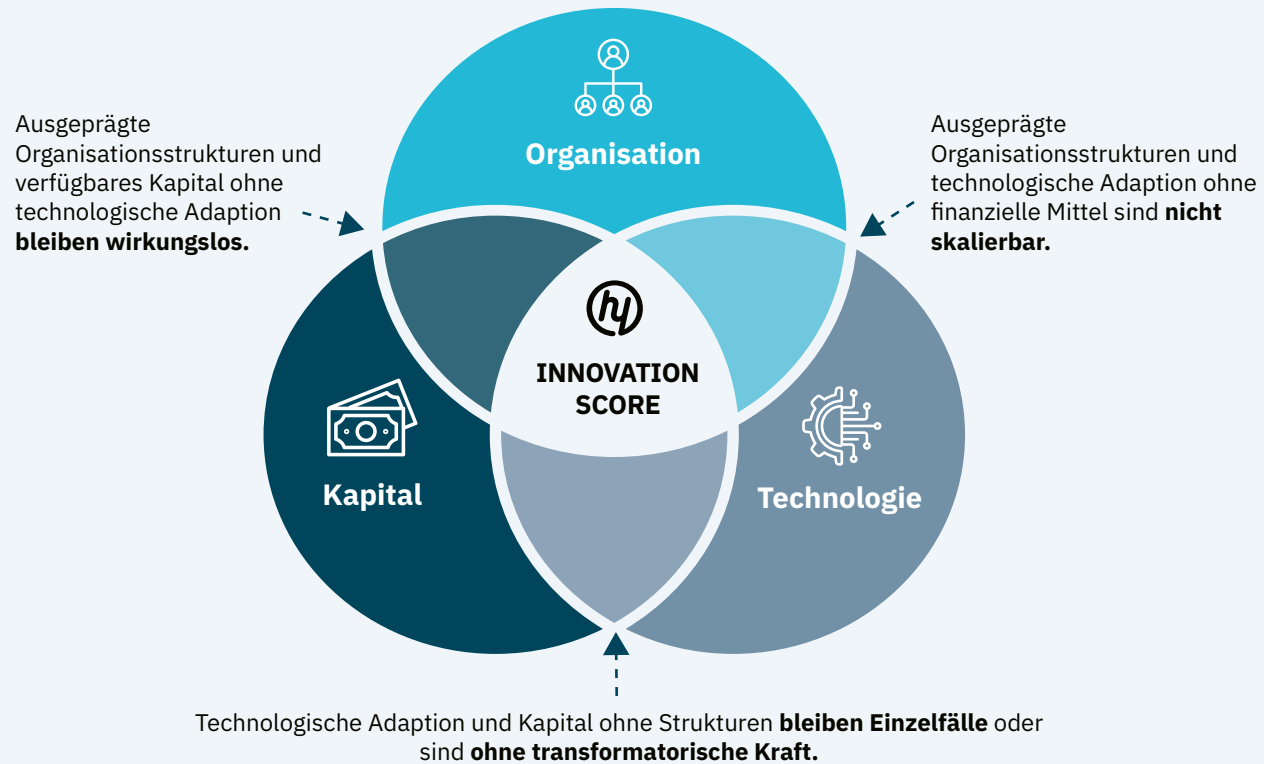
Kapital vs. Technologie: **0,00**



Das bedeutet:

Organisation, Kapital und Technologie wirken in der DACH-Region nicht als Verstärker, sondern als isolierte Silos. Die kaum existenten Korrelationen zwischen ihnen zeigen: Kein Bereich zieht den anderen automatisch mit.

Wer innovativ sein will, muss alle drei Dimensionen aktiv und unabhängig mit jeweils gleicher Bedeutung entwickeln.



#hythoughts

zur These 1



Sebastian Herzog
Co-CEO, hy

Jede*r CEO steht vor der Herausforderung, drei Kräfte in Einklang zu bringen: **Technologie, Organisation und Kapital**. Wer Innovation wirklich vorantreiben will, darf diese Dimensionen nicht isoliert betrachten, denn ihre Wirkung entfalten sie erst im Zusammenspiel. Dafür braucht es neue Denk- und Arbeitsweisen. Zwei besonders wirkungsvolle Hebel: eine **hypothesengetriebene Strategiearbeit**, die Klarheit und Anpassungsfähigkeit schafft und ein **Zero-Based Budgeting**, das Ressourcen radikal auf Wirkung ausrichtet.



Hypothesengetriebene Strategiearbeit: Vom Plan zum lernenden System

Strategie ist kein Dokument, sie ist ein lebendiger Lernprozess. Dennoch arbeiten viele Unternehmen noch immer mit 3- bis 5-Jahresstrategien, die in aufwendigen Top-Down-Prozessen erstellt und selten hinterfragt werden.

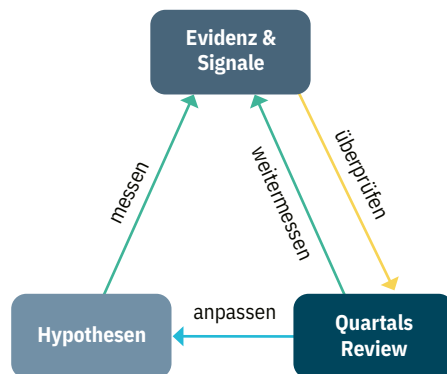
Ein zukunftsfähigerer Ansatz: Hypothesengetriebene Strategiearbeit. Bereits in der Strategieentwicklung werden die zugrundeliegenden Annahmen über Marktverhalten, Kundennutzen, Wettbewerbsdynamik oder technologische Entwicklungen als explizite Hypothesen formuliert, idealerweise quantifiziert und mit erwartetem Zeithorizont. Dieses Hypothesen-Set wird regelmäßig überprüft, z. B. quartalsweise im Führungskreis. So wird aus Strategie ein iterativer Lernprozess.



2.

Zurück auf Los: Zero-Based Budgeting richtig gedacht

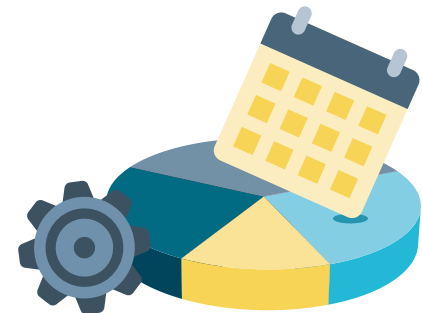
Die eigentliche Strategie wird nur dann angepasst, wenn sich zentrale Hypothesen als falsch oder überholt erweisen. So entsteht eine **#ContinuousStrategy**, die datenbasiert weiterentwickelt wird. Ein systematischer Weg, um in dynamischen Märkten dauerhaft die Orientierung zu behalten.



Der klassische Budgetprozess ist in vielen Unternehmen ein zähes Ritual: Abteilungen kämpfen um Aufschläge zum Vorjahresbudget, Controller bremsen, Vorstände moderieren. Ergebnis: Wochenlange Verhandlungen über Vergleichswerte, die oft nichts mit strategischen Prioritäten oder echten Ressourcenbedarfen zu tun haben.

Eine radikale, aber wirkungsvolle Alternative: **Zero-Based Budgeting (ZBB)**. Anstatt von Vorjahreswerten auszugehen, wird jede Ausgabe jedes Jahr von Grund auf neu begründet, mit Fokus auf ihren Beitrag zu strategischen Zielen, Kundennutzen oder Innovationskraft. Das bedeutet nicht, dass jedes Team

jährlich neu um seine Existenz kämpfen muss - wohl aber, dass jedes Budget seine Relevanz und Wirkung regelmäßig unter Beweis stellt. Wer ZBB mit flexibler Ressourcenallokation kombiniert, schafft maximale Anpassungsfähigkeit. In Zeiten, in denen sich Marktchancen schneller verschieben als Planungszyklen erlauben, ist **#ZurückAufLos** nicht Rückschritt, sondern Fortschritt.



These 2

IMPACT

Ohne klares Zielbild bleibt auch ausgeprägte Innovationskultur wirkungslos.



Gute Werte: Fast alle Industrien erreichen einen Durchschnitt von 3 in der Innovationskultur. Industrieübergreifend fällt der Cultural Readiness Score fast gleich aus, Werte schwanken von 2,7 (Landwirtschaft & Agrar) bis 3,3 (Bauwesen & Immobilien). Mitarbeitende bewerten die eigene Unternehmenskultur besser, als der Output nahelegt.

Cultural Readiness korreliert mit keinem anderen technologischen Score:

Korrelationspaare (Industrie-Ø)- p-Wert

Cultural Readiness Score ↔ Tech Thought Leadership Score

+0,25

Cultural Readiness Score ↔ Automation Score

-0,09

Gesamtkorrelation

Cultural Readiness Score ↔ hy Innovation Score Tech-Dimension

+0,03



Das bedeutet:

Innovationskultur ist grundsätzlich gegeben.

In der DACH-Region können Unternehmen ihre Belegschaft auf der Reise mitnehmen. Verstaubtes Image und Feindlichkeit gegenüber neuen Themen scheinen keine dominante Perspektive zu sein.

Die Kultur als Hebel auf Wachstum und Technologie in direkter Wechselwirkung einzusetzen, gelingt jedoch eindimensional gemessen nicht. Indirekte Effekte auf z.B. Einstellungen von Expert*innen oder Qualität sind nicht betrachtet.

#hythoughts

zur These 2



Anne Schlösser
Partnerin, hy

Eine innovationsfreundliche Kultur allein führt nicht zu messbaren Ergebnissen. Zustimmung und Konsens schaffen keine Veränderung, sie führen in vielen Fällen dazu, dass kein Fokus auf die relevanten Entwicklungsinitiativen gelegt wird, Kapital und Ressourcen zu lange in strategischen Wetten gebunden und Entwicklungszyklen immer wieder verlängert werden, im Zweifel bis sich der Markt weiterbewegt hat. Gerade angesichts der geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen Europas braucht es mehr als ein gutes Miteinander: Innovationskraft muss in strategische Handlungsfähigkeit und Wachstum übersetzt werden. Dazu müssen wir definieren, was unser Ziel ist als Europa, als Branchen, als Unternehmen und die Strukturen schaffen, die diesen Weg ebnen.



* Etwas Werbung in eigener Sache:
In unserem **'Return on Innovation'** Podcast sprechen wir jede Woche mit Entscheider*innen aus Mittelstand und Unternehmen über Wachstums und Transformationsinitiativen und den damit verbundenen Return on Innovation.



Listen on
Spotify



**Culture eats strategy
for breakfast, aber
ohne Ziel und
Struktur bleibt sie
folgenlos**



**Spiegel statt Schau-
fenster: Innovations-
kultur realistisch
einordnen**



**Zwischen Leitbild
und Realität liegt
das Format**

Innovationskultur gilt branchenübergreifend als etabliert, doch um sie in die richtige Richtung zu steuern, braucht es mehr als ein Wohlfühlklima, das zeigen unsere Daten deutlich. Was ist das übergeordnete Ziel, auf das Kultur einzahlen soll?

Statt Kultur als Selbstzweck zu pflegen, braucht es ein gemeinsames Zielbild, gepaart mit starken Entscheidungsstrukturen und flexibler Budgetallokation. Die Kultur als Nährboden betrachtet, muss bestellt werden mit den richtigen Initiativen und durch Finanzierung, Ressourcenallokation und wachstumsfördernde Prozesse gepflegt werden, damit der Ertrag messbar wird.

Subjektive Bewertungen zur Unternehmenskultur offenbaren oft ein positives Gefühl, sagen aber nachweisbar wenig über die tatsächliche Innovationsleistung aus. Erst der Abgleich mit harten Fakten schafft Klarheit: Wie schnell werden Ideen umgesetzt? Wie viele unserer Initiativen ermöglichen Wachstum?

Was ist der Return on Innovation?* Unternehmen brauchen diese Spiegelung, um Fortschritt messbar und steuerbar zu machen, zukünftige Entscheidungen treffsicherer zu machen und vor allem auch um Kurs zu halten.

Innovationskultur wirkt nicht durch Appelle, sondern durch gelebte Praxis. Entscheidend ist, wie konkret, sichtbar und wirksam Mitarbeitende eingebunden werden. Formate wie Open Gate Calls, Innovation Boards, etc. schaffen Teilhabe an und Transparenz über Entwicklungsprojekte.

Bei hy nutzen wir etwa die AI Agent Challenge: Jede*r Mitarbeitende baut eigenständig KI-Agenten, die reale Prozesse automatisieren. So entstehen Fähigkeiten, Ownership und ein geschärfter Blick für konkrete Opportunities. Kultur wird dadurch erlebbar, anwendbar und strategisch wirksam.

These 3

#FUNDING

Es wird Geld reinvestiert, aber (noch immer) nicht in junge Unternehmen und Technologien gesteckt. Dabei würde genau das dem Wirtschaftsstandort helfen.

Viele Unternehmen und Branchen setzen auf Reinvestitionen statt kurzfristige Dividendenausschüttungen in den Mittelpunkt zu stellen, fast in allen Industrien liegt der Durchschnittswert bei >3 .

Industrien mit einem relativ hohen Reinvestment Fokus haben eine moderat größere Bereitschaft, Kapital auch für Startups einzusetzen. Auch wer mehr Cashreserven hat (Cash Readiness), ist moderat bereiter, diese auch in Startups zu allokalieren.

Cash Readiness $\leftrightarrow$ Reinvestment $r =$ 0,13

Cash Readiness $\leftrightarrow$ CVC Maturity $r =$ 0,44

Reinvestment $\leftrightarrow$ CVC Maturity: $r =$ 0,54

Außerdem spannend: In der Gesundheits- und Biotech- sowie der Finanz- und Versicherungsindustrie finden sich die am stärksten ausgeprägten Startup-Investment-Strukturen. Hier gibt es die meisten Top-Werte. Gleichzeitig ist die Spannbreite besonders groß: Neben Vorreitern existieren viele Unternehmen mit kaum sichtbaren Aktivitäten.

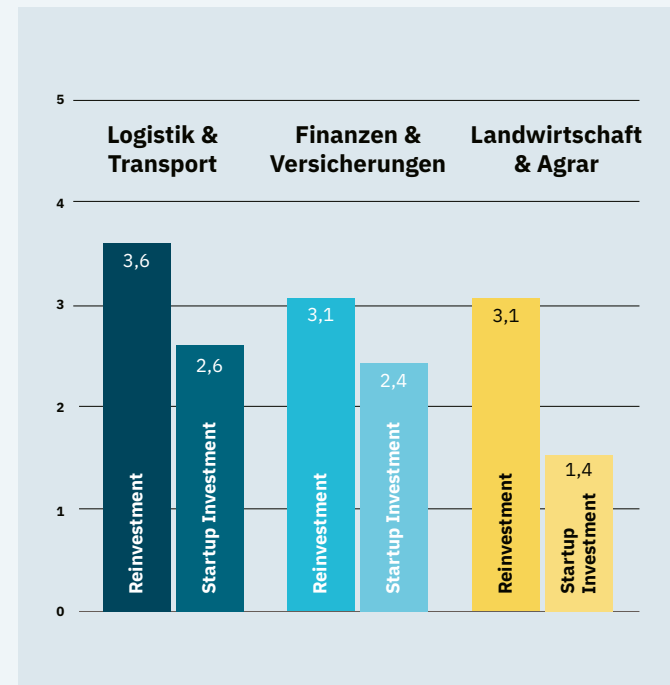
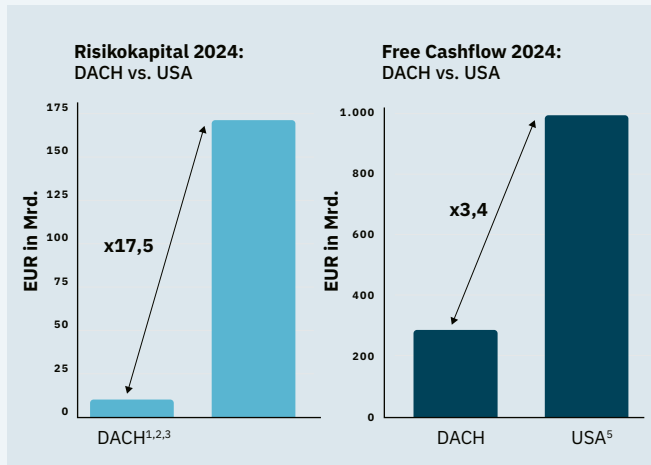
In der Logistik- und Transport Industrie hingegen zeigt sich ein anderes Bild: Weniger Extreme, dafür eine breite Basis, fast jedes Unternehmen ist aktiv.



Das bedeutet:

Am Ende des Tages zeigen die Daten keine Überraschung: Die DACH-Region investiert zu wenig in Startups, die maßgeblich auch den technologischen Fortschritt mit prägen. Der Mangel an verfügbarem Risikokapital führt - und das ist seit vielen Jahren bekannt - zur Abwanderung von Talent und Tech. Für jedes Unternehmen mit einem Lead-Investor aus Europa gibt es ein weiteres Unternehmen, das einen Lead-Investor aus den USA hat⁶. Natürlich lässt sich nicht 1:1 behaupten, dass aus dem vorhandenen Free Cashflow gezieltere Startup-Investments für jede Art von Unternehmen sinnvoll sind.

Aber klar ist dennoch: Die Industrien der DACH-Region sind zu zögerlich.



#hythoughts

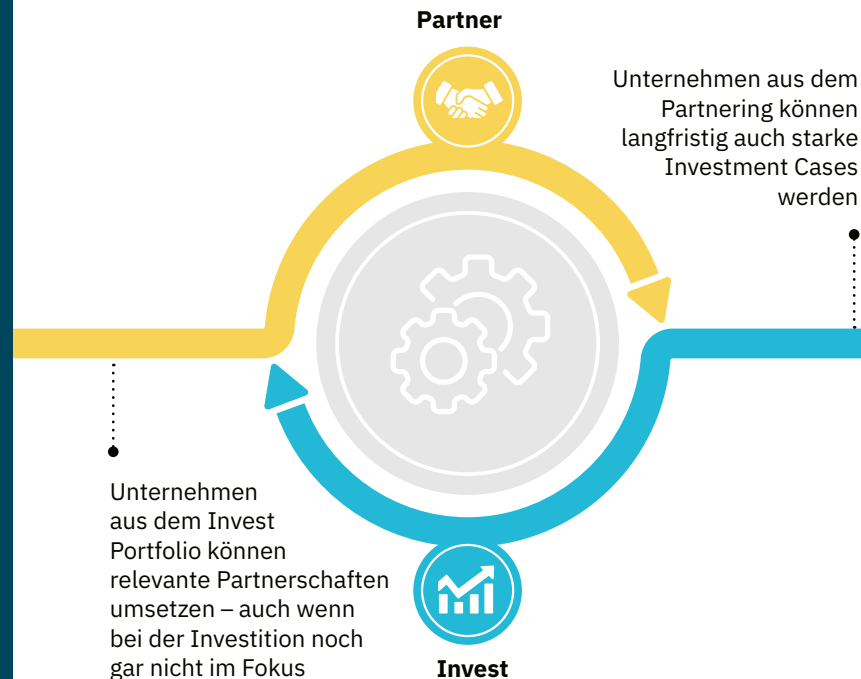
zur These 3



Marie-Luise Heitmann
Senior Vice President, hy

CVC ist tot, lange lebe das Partnering? Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ihren Fokus neu geordnet und setzen verstärkt auf Venture Clienting Modelle. Dabei werden zwei Ansätze miteinander verglichen bzw. ausgetauscht, die gänzlich anders wirken. Mein Appell: Das eine tun, das andere nicht lassen. **Eine richtige Verzahnung entfaltet kurz- und langfristige Wirkung!**

Partner und Invest in einem *Flywheel-Mechanismus* vereinen



Viele Unternehmen haben sich an Startup-Beteiligungen verbrannt.

Die Gründe sind bekannt ...

... und können behoben werden.

Falsche Zielsetzung:

Strategisch vs. finanzielle Motivation wird auf dem Papier konzeptionell durchdacht, aber nicht wirklich in der Umsetzung gelebt.

Implementierung eines **Strategic Alignment Frameworks**, das als Landkarte Orientierung gibt, wo Partnerschaften angestrebt werden und wo Investments im Fokus stehen. Regelmäßige Kalibrierung mit Top Management ermöglicht Schärfung.

Scouting-Blackbox:

Getrennte Betrachtung des Ökosystems ohne integrierte Perspektive durch Partner- und Investmentvehikel führt zu Unklarheit und Irritationen.

Statt „Mauern“ gilt: Dealflow teilen über eine **gemeinsame Datenbank** (z.B. Dealroom oder Affinity) sowie quartalsweise Austauschformate zwischen CVC und Partner Unit. So kann der Zugang zum Ökosystem sinnvoll katalysiert werden.

Fehlender Zugang zu den wirklich relevanten Assets für Portfolio-Unternehmen.

Theoretische Verfügbarkeit wird nicht in echte Anwendung übersetzt.

Entwicklung einer **Asset Map**, die Expert*innen, Anlagen, Daten, Labore usw. visualisiert inkl. der Zugangsoptionen, wie Startups auf derartige Assets zugreifen können. Bei welcher Art von Startup oder Projektmeilenstein können welche Assets wie gehoben werden.

These 4

NARRATIV

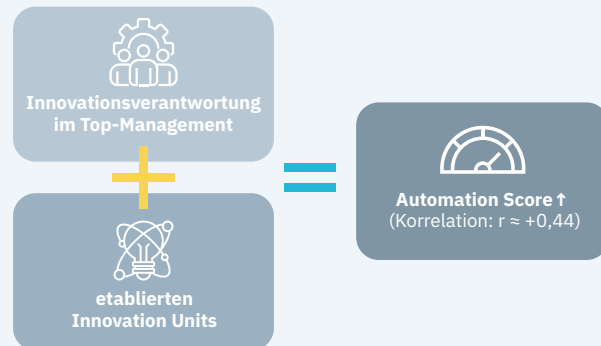
Zukunftsfähigkeit entsteht, wenn technische Infrastruktur und Storytelling zusammenspielen. Aber genau da hakt es gewaltig.

Automatisierung, als Basis für KI-Anwendungen, treibt alle Branchen. Doch unser Vergleich zeigt: In 9 von 11 Industrien liegt der AI Narrative Score unter dem Automation Score, ein Indikator dafür, dass zwar die technische Basis entsteht, aber das strategische KI-Zielbild fehlt.

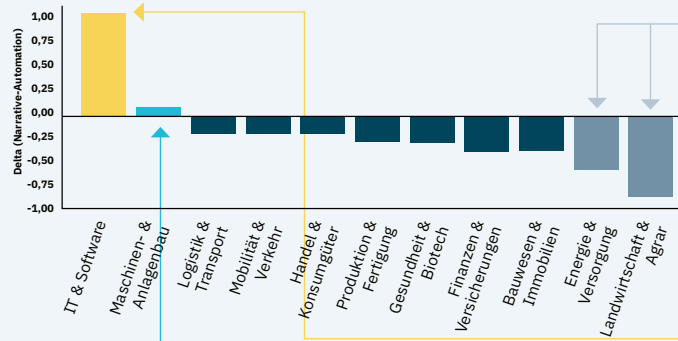
Gleichzeitig erzielt keine einzige Branche einen Automation Score >2, das zeigt: Die Basis entwickelt sich, aber nicht in der nötigen Geschwindigkeit.

Wenn es bei der Automatisierung noch hakt, zeigen unsere Daten einen spannenden Insight. Unternehmen mit Innovationsverantwortung im Top-Management

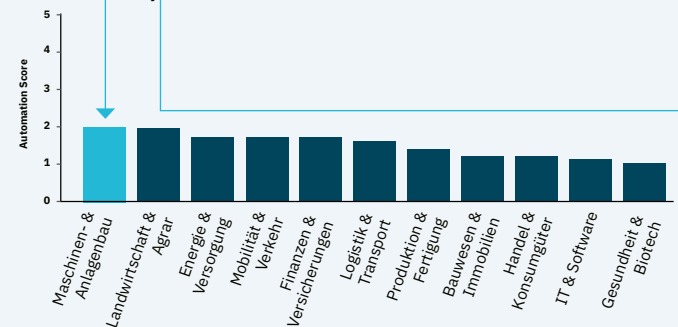
und etablierten Innovation Units (z.B. Labs, CVCs, Venture Clienting) erzielen signifikant höhere Automation Scores (Korrelation: $r \approx +0,44$):



Delta zwischen AI Narrative Score und Automation Score nach Industrie



Automation Score je Industrie



Limitationen: Der Automation Score misst Effizienzdynamik, nicht Reifegrade einzelner Prozesse. Der AI Narrative Score erfasst Kommunikationsvolumen – nicht strategische Substanz. Dennoch zeigen die Daten klar: Dort, wo Struktur und Führung wirken, wächst echte KI-Readiness.



Das bedeutet:

Narrativ ohne Umsetzung bleibt folgenlos, Umsetzung ohne Zielbild bleibt wirkungslos. Zukunftsfähigkeit in puncto KI entsteht erst, wenn strategisches Zielbild und technologische Umsetzung im Gleichgewicht sind. Wichtig ist ein klares Verständnis darüber, ob Vision und Capabilities in Balance sind. Was tun bei Disbalance? Vereinfacht gesagt:

- Bei starkem Narrativ, aber fehlender Automatisierung: in Infrastruktur investieren (Datenflüsse, Prozesse, Architektur)
- Bei starker Automatisierung, aber schwachem Narrativ: Zielbild schärfen, Führung aktivieren, Use Cases strategisch verankern

Zurückhaltende:

In den Industrien der Energie und der Landwirtschaft wird vergleichsweise stark automatisiert, jedoch ohne ein klares Narrativ zur KI-Zukunft. Gibt es nicht ausreichend Use Cases oder wird hier Potenzial verschenkt?

Visionär*innen:

Die IT- und Software-Industrie zeigt das umgekehrte Bild: ein starkes KI-Storytelling, dafür aber ein schwaches Automatisierungsmomentum. Ob aus Storytelling auch Doing wird, zeigt die Zukunft.

Macher*innen:

Maschinenbau sticht heraus mit dem höchsten Automation Score und solider Kommunikation. Gelingt es, technologische Umsetzung mit KI-Vision zu verbinden. Unsere Erfahrung bestätigt dieses Bild: Wir sehen Industrial Tech als große Chance für den Wirtschaftsstandort DACH.

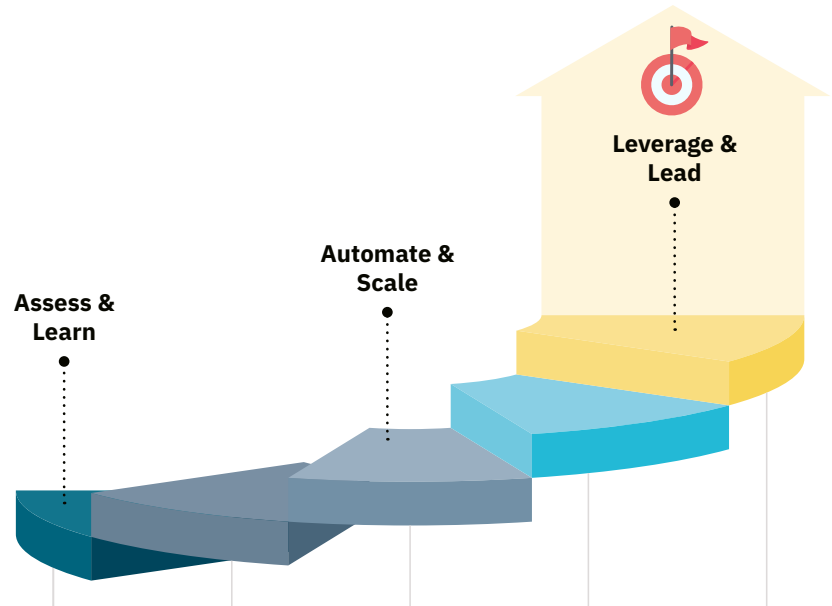
#hythoughts

zur These 4



Christoph Schwienheer
CTO, hy

Ein strukturierter Ausbau der KI-Fähigkeiten verwandelt Automatisierung und Pilotprojekte in eine skalierbare Innovationsmaschine. Es ist jedoch die bewusste Öffnung nach außen, durch Partnerschaften, Kollaborationen und Netzwerkveranstaltungen, die diese Effekte multipliziert und echte Zukunftsfähigkeit schafft.



Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wird **Automatisierung aktuell in vielen Branchen zur Top-Priorität:**

Eine Studie des arbeitgebernahen Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) hat ermittelt, dass bereits 2024 rund 487.000 Stellen unbesetzt blieben und sich diese Lücke bis 2028 auf etwa 768.000 offene Positionen ausweiten könnte.





Assess & Learn

Was?:

- Evaluierung des Status Quo hinsichtlich Datenreife, Technologieeinsatz und Prozessautomatisierung
- Befähigung der Mitarbeitenden durch Einführung in KI und generative KI mit anwendungsnahen Live Demonstrationen

Hack: Der hy AI-Readiness Check: Eine zweiwöchige Intensivanalyse für eine KI-optimierte Unternehmenszukunft mit abschließender Bewertung der AI Readiness über die Dimensionen Strategie, Governance, Anwendungen, Frameworks, Modelle, Datenmanagement, Systemmanagement und Infrastruktur.



Automate & Scale

Was?:

- Identifikation von repetitiven sowie wissensbasierten Aufgaben
- Identifikation von Lösungsansätzen für den Einsatz von KI und generativer KI
- Definition und Priorisierung von Use Cases basierend auf erwartetem Business Impact und technischer Machbarkeit.

Hack: Eine AI Agent Challenge ausrufen: Ein unternehmensweiter Wettbewerb, in dem Teams innerhalb von 6 Monaten autonome KI-Agenten entwerfen müssen, die einen echten Prozessschritt (z. B. Dokumentenprüfung, Chat-Support) eigenständig ausführen. Gewinner-Agenten werden direkt in einer Sandbox produktiv getestet und natürlich belohnt – machen wir aktuell so bei hy.



Leverage & Lead

Was?:

- Entwicklung eines strategischen Zielbilds für KI-getriebene Geschäftsmodelle und Services.
- Aufbau einer Kommunikations- und Skalierungsstrategie, um interne Erfolge nach außen zu tragen.

Hack: Thought Leadership Hub: Teilen von Best-Practice-Geschichten, Kunden-Testimonials und Startup-Kooperationen auf Plattformen wie LinkedIn und relevanten Netzwerkveranstaltungen. So entsteht echte externe Resonanz, was wiederum Talente und Partner anzieht und die internen Effekte multipliziert.

These 5

RAHMEN

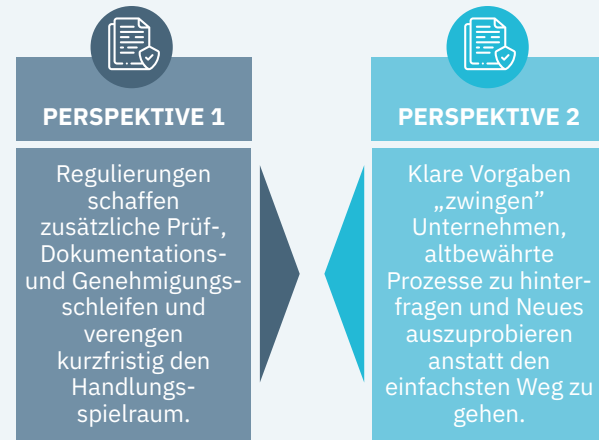
Regulatorik ist KEIN Killer für Zukunftsfähigkeit. Read that again.

Bei unseren Kunden sehen wir tagtäglich, wie Regulatorik bestehende Prozesse ausbremst und Ressourcen bindet, aber Compliance-Anforderungen treiben Unternehmen auch dazu, ihre Abläufe neu zu denken und digitale Lösungen zu implementieren, mit denen sie langfristig agiler und wettbewerbsfähiger werden. So entstehen robustere Geschäftsmodelle.

Dennoch heben externe Vorgaben Unternehmen nicht automatisch in die Champions-League der Innovation. Erst wenn Betriebe die Pflicht zur Compliance in eine selbstgewählte strategische Agenda überführen, entsteht der Sprung von konform zu differenzierend.

Limitationen: Aggregierte Industrien verfälschen das Bild. Im Durchschnitt nivellieren sich extreme Ausprägungen, sodass das Mittelfeld-Ergebnis eher das generelle Niveau als einzelne Best- oder Worst-Cases widerspiegelt.

Auch unsere Benchmark zeigt: Die drei stark regulierten Industrien (Gesundheit & Biotech, Finanzen & Versicherungen sowie Energie & Versorgung) landen über alle Innovation Scores hinweg im oberen Mittelfeld, weder abgeschlagen noch eindeutig führend.



DURCHSCHNITT	ORGANISATION					KAPITAL			TECHNOLOGIE			
Industrien	Executive Board Anchoring Score	Cultural Readiness Score	Gender Balance Score	Innovation Vehicle Score	Partner Ecosystem Score	Cash Readiness Score	Reinvestment Score	Startup Investment Score	Patent Density Score	AI Narrative Score	Tech Thought Leadership Score	Automation Score
Energie & Versorgung	1,6	3,1	2,0	1,4	2,3	0,8	3,7	2,1	2,0	1,1	1,6	1,7
Gesundheit & Biotech	1,5	2,9	2,2	1,2	2,7	1,1	2,7	2,1	2,6	1,2	1,4	1,0
Finanzen & Versicherungen	1,2	3,1	2,2	1,5	2,3	2,4	3,3	2,3	0,0	1,3	1,3	1,7
GESAMT-DURCHSCHNITT	1,4	3,0	2,0	1,4	2,5	1,0	3,1	2,0	1,9	1,3	1,3	1,5

Welche Themen müssen diese Industrien jetzt angehen?

Wenig überraschend erzielt die Finanzindustrie mit Abstand die höchsten Werte in Cash Readiness und Startup-Investments, steckt aber in risikoaversen Kulturen mit starren Hierarchien und veralteten IT-Architekturen fest.

SO WHAT:

Banken und Versicherer müssen umdenken: Hierarchien verschlanken, abteilungsübergreifende Innovationsgruppen bilden und Legacy Systeme austauschen, damit finanzielle Mittel auf digitale Zukunftsprojekte treffen.

Bei Gesundheit & Biotech trifft hohe Patentdichte auf minimale Automatisierung. Strenge Regulatorik macht Prozesse komplex und langwierig, führt dafür aber zu rechtlich belastbaren Patenten, die Unternehmen mittelfristig zukunftsfähig machen.

SO WHAT:

Wer frühzeitig in moderne Compliance-Werkzeuge investiert, schafft Skalierbarkeit und langfristige Zukunftsfähigkeit.

Energieunternehmen führen das Feld an beim Reinvestment Score, schwächeln aber bei Cash Readiness. Sprich: Das Geld ist da und wird reinvestiert, jedoch regulatorisch bedingt eher in Infrastrukturprojekte als in Innovation.

SO WHAT:

Innovationsfonds einrichten, die gezielt junge Technologiefirmen z.B. für digitale Netzsteuerung oder Speicherinnovationen fördern. So entstehen Rückkopplungseffekte, die die eigene Infrastruktur langfristig zukunftsfähig ausrichtet.

#hythoughts zur These 5

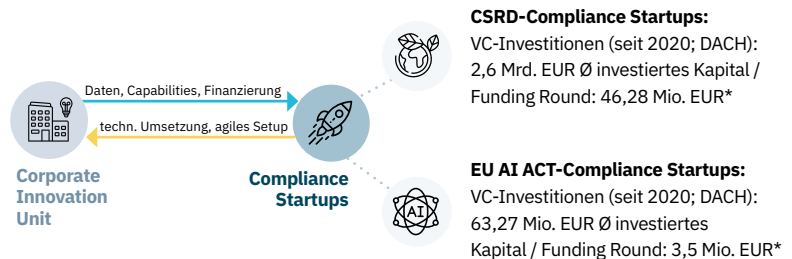


Calvin Zakrzewski
Consultant, hy

Regulatorik streicht das „Why“ und „What“ und zwingt direkt zum „How“: für alle. Frühumsetzende Unternehmen können ihre Compliance-Systeme, z. B. für ESG oder KI, weiterentwickeln und extern vermarkten. So wird **Pflichterfüllung zum Geschäftsmodell.**



Regulatorik zwingt alle. Wer *one-step-ahead* ist, profitiert.



* Datenquelle: Startup-Datenbanken – VC Investments innerhalb der DACH-Region zwischen Januar 2020 und August 2025

Nachhaltigkeit

... ist für uns mehr als Pflichtbewusstsein – sie ist ein Wachstumstreiber und entwickelt sich zunehmend zu einem unfairen Wettbewerbsvorteil.

Unser ESG+ Überblick zeigt innovative Tech-Lösungen aus dem Startup-Ökosystem, die Eure Corporate Sustainability beschleunigen. Sie bieten Inspiration für zukünftige Venture-Building-Projekte, sind potenzielle strategische Partner oder zeigen eine mögliche Segmentierung für Investment Target Scoutings.





Wer früh liefert, definiert das Spielfeld:

Regulatorik ist zur Eintrittsbarriere in viele Märkte geworden: Wer zuerst umsetzt, gestaltet Standards aktiv mit und sichert sich als Compliance Thought Leader Zugang zu Ausschreibungen, Vertrauen von Markt, Kunden und Gesetzgeber sowie Vorreiterstatus bei Partnern und Kapitalgebern. Ein schwer zu replizierender Unfair Advantage.



Wer Regulatorik als Rahmen nutzt, um Strukturen und Prozesse zu bauen, schafft (nebenher) operative Klarheit als Innovationsbeschleuniger:

Ob CSRD oder EU AI Act: Wer die Anforderungen strategisch adressiert, baut keine Einzelmaßnahmen, sondern skalierbare Systeme für Governance, Datenqualität und Auditierbarkeit auf. Diese Systeme tragen weit über Compliance hinaus. Sie ermöglichen technologische Skalierung, schnellere Produktentwicklung und systemische Innovationsfähigkeit.



Wer Regulatorik von Beginn an als Produkt begreift, verwandelt Branchenzwang in ein lukratives Geschäftsmodell:

Zusätzlich zur internen Capability-Steigerung, sehen wir eine große Chance darin, die internen Lösungen als Early Mover extern zu vermarkten und von der Regulierungswelle der ganzen Branche zu profitieren. Rund um den Compliedruck großer Corporates entwickeln sich viele Startup-Lösungen, die Abhilfe verschaffen wollen, etwa durch eine Übernahme oder Partnerschaft können Corporates schnell in den Markt einsteigen: Corporate bietet Zugang zu Daten und Testumgebungen und Startup bietet technologisch Umsetzungskompetenz sowie agiles Setup.

Eine Analyse der VC-Investmentströme in Compliance-Startups der DACH-Region zeigt, dass sich bspw. um die CSRD bereits ein reifer Markt gebildet hat, mit durchschnittlichen Funding Rounds i.H.v. 46,28 Mio. EUR. Spannend für Corporates mit geringerer Risikoaffinität. Betrachtet man die Startupdynamik rund um den EU AI Act zeigt sich ein deutlich jüngerer Markt mit weniger Playern und (noch) kleineren Finanzierungsrunden, im Schnitt 3,5 Mio. EUR, d.h. hier bietet sich noch viel Spielraum.

These 6

FUNDAMENT

Zukunft braucht Struktur für Innovation. Verankerung wirkt als Motor.

Unsere Daten zeigen: Unternehmen, die Innovationsarbeit über strukturierte und integrierte Einheiten, wie Build-, Partner- und Invest-Units, in der Organisation verankern (= hoher Innovation Vehicle Score), erzielen signifikant höhere Werte in der Technologie-Dimension des hy Innovation Scores (Korrelation $r \approx +0,43$). Der Unterschied ist kein Zufall, sondern Ausdruck systematisch aufgebauter Innovationskraft.

Wenn keine Industrie im Dach-Raum einen hy Innovation Score über 3 erreicht: Was unterscheidet dann die Top 10 % der Unternehmen?

Sie kommen aus völlig unterschiedlichen Branchen: Energie & Versorgung, Gesundheit & Biotech, Mobilität & Verkehr sowie Handel & Konsumgüter.

Sie agieren unter verschiedenen regulatorischen Anforderungen, technologischen Reifegraden und Marktlogiken, und dennoch erzielen sie nahezu über alle Scores hinweg durchgängig überdurchschnittliche Werte

Was sie eint, ist nicht, was sie tun, sondern dass sie Innovation organisatorisch verankern mit klar strukturierten, institutionalisierten Ansätzen.



Corporate Innovation Units sind out, oder? Laut Innovation Leader (2025) werden rund 90% aller Corporate Innovation Labs innerhalb von drei Jahren wieder geschlossen. Auf anfängliche Euphorie im ersten Jahr folgt steigender ROI-Druck im zweiten Jahr und Budgetkürzungen oder Auflösung im dritten Jahr. Auch in Deutschland gibt es vergleichbare Entwicklungen. Im Rahmen unseres hy Corporate Innovation Reports 2023 haben wir ein ähnliches

Bild für Deutschland gesehen: 59% der Befragten C-Levels denken, dass ihre Corporate Innovation Strukturen nicht zukunftsfähig sind. Doch wie kann der Wirkungsgrad erhöht werden? Das Problem liegt selten bei den Lab-Strukturen selbst, sondern in ihrer fehlenden Verzahnung mit dem Kerngeschäft – 67% der befragten C-Levels stimmen uns hierbei zu und betrachten dies als den größten Hebel.



Das bedeutet:

Technologische Zukunftsfähigkeit entsteht nicht zufällig. Sie braucht klare Verantwortlichkeiten, strukturierte Innovationsarchitekturen und strategische Führung. Unternehmen, die Innovation als Querschnittsaufgabe oder lose Projektlandschaft behandeln, verlieren Richtung und Wirkung.

Und: Totgesagte leben länger. Trotz aktueller Debatten über die Effektivität von Innovationsvehikeln leisten sie einen substanziellen Beitrag zur Zukunftssicherung. Die entscheidende Frage lautet nicht, ob wir sie brauchen, sondern, wie wir sie schlagkräftiger machen.

#hythoughts zur These 6



Anna Welbers
Senior Consultant, hy

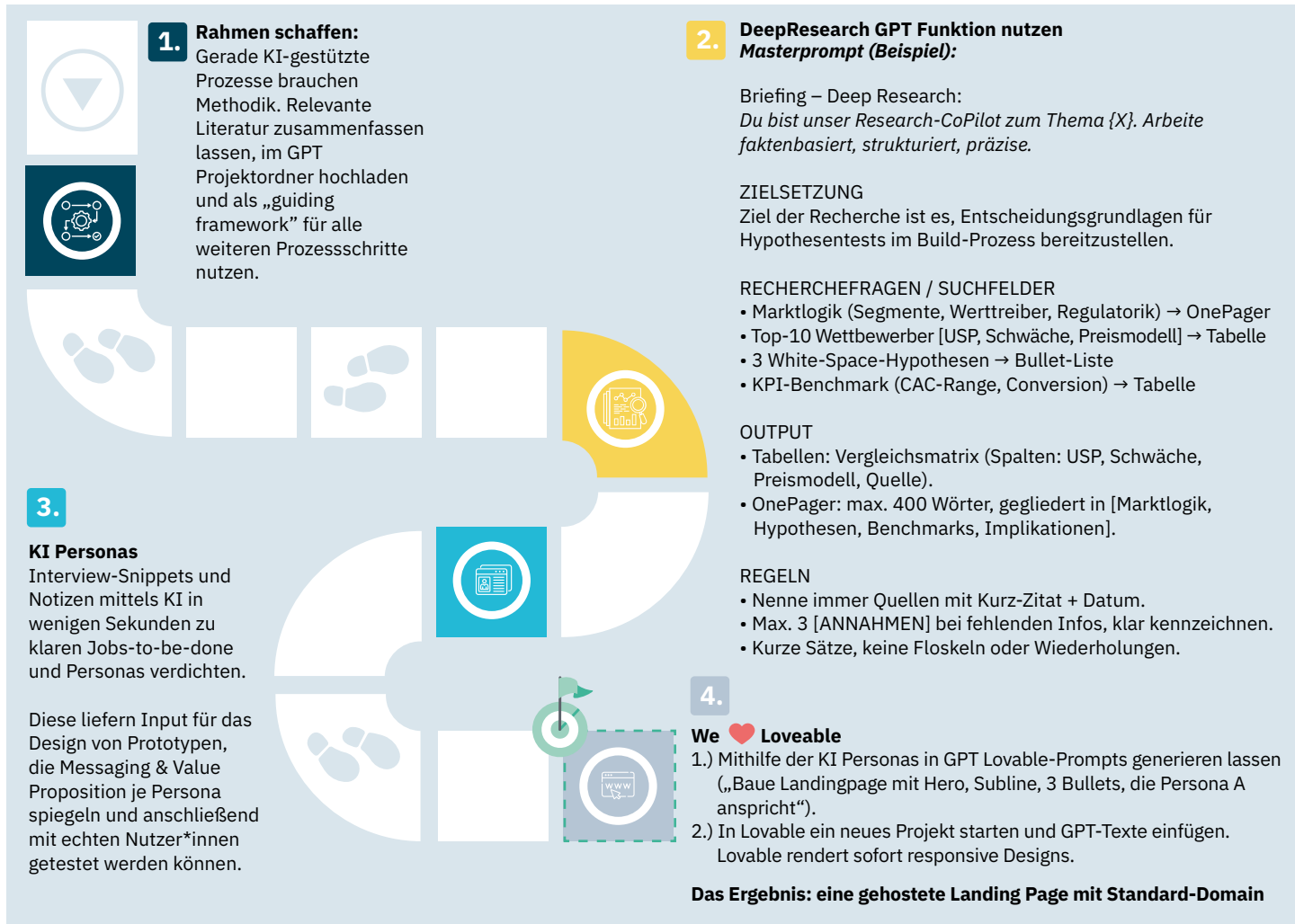
Struktur schlägt Zufall. Wer Build, Partner, Invest fest verankert und Prozesse durch KI automatisiert, bringt PS auf die Straße und senkt die Kosten pro Experiment. So werden starke Ideen schneller skaliert und schwache früher gestoppt.

Hacking the AI Setup: So nutzen wir KI auf dem Weg zu *testbaren* *Landing Pages* in <72h

Verankerung wirkt: Unternehmen mit dedizierten Innovationsvehikeln erzielen höhere Tech-Scores. Das ist kein Zufall, sondern System.

Dennoch: Viele Corporate-Labs werden weniger als 3 Jahre nach Start wieder geschlossen, wenn Verzahnung mit dem Kerngeschäft und ROI-Nachweise fehlen. Build Projekte werden nicht schnell genug auf die Straße gebracht, Hypothesen werden zu langsam getestet, es fehlt an datengetriebenen Ansätzen für Investment Strategien.

Mein Hack? Mit KI-gestützten Prozessen Speed reinbringen!



So What?.....

***Diese Fragen würden wir uns
als CEO jetzt stellen***

WACHSTUM

Sind wir in der Lage, neue Wachstumsquellen unabhängig von unserem Kerngeschäft zu erschließen?



Unsere Analyse zeigt: Nur 14 % der befragten Unternehmen nutzen Venture Clienting systematisch. **Wachstum entsteht, wenn Unternehmen konsequent Zugang zu neuen Technologien und Märkten finden, sei es über Partnerschaften, M&A oder Venture Clienting.**

Schaffen wir es, aus Innovationsaktivitäten neue Wachstumszyklen anzustoßen oder bleiben sie einmalige Projekte?



In unserer Stichprobe liegt der Median Reinvestment-Score bei null. In der Hälfte der Unternehmen sind von außen keine dokumentierten Rückflüsse erkennbar. **Wachstum wird nachhaltiger, wenn Innovationsgewinne wieder in neue Aktivitäten fließen, sichtbar etwa an Reinvestments aus Beteiligungen oder CVC-Exits.**

Wie richten wir unsere Kapitalallokation so aus, dass sie unsere langfristige Innovations- und Wachstumsagenda absichert?



70 % der in unserer Untersuchung betrachteten Unternehmen zeigen fragmentierte CVC-Aktivitäten, in 50 % liegt der Reinvestment-Score bei null. Von außen wirkt dies wie punktuelle statt systematische Investition. **Transformation wird abgesichert durch Kapitalportfolios, die klar an der Strategie ausgerichtet sind, etwa durch konsistente CVC-Programme und dokumentierte Reinvestments.**

FÜHRUNG UND STEUERUNG

Welche Rolle spielt unser Führungsteam in der Zukunftssicherung?



In rund der Hälfte der untersuchten Unternehmen liegt der Executive Board Anchoring Score bei null. Von außen ist dort keine formale Innovationsverantwortung im Vorstand erkennbar. Intern mag es Zuständigkeiten geben, doch sie sind nicht sichtbar. **Zukunftssicherung braucht Verantwortung im Vorstand und deren Sichtbarkeit nach innen wie außen, um Orientierung, Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit zu schaffen.**

Wie machen wir den betriebswirtschaftlichen Beitrag von Innovation sichtbar?



Nur 1 % der Unternehmen in unserer Analyse berichten in ihren Jahresberichten über betriebswirtschaftliche KPIs zu Innovation. Das heißt nicht, dass intern nicht gemessen wird. Doch nach außen bleibt unklar, welchen Beitrag Innovation tatsächlich leistet. **Ohne diese Transparenz entsteht kein gemeinsames Innovationsnarrativ, etwas, das für die Zukunftsfähigkeit unseres Standorts entscheidend wäre.**

STRUKTUREN

Welche strukturellen Defizite verhindern bei uns, dass gute Ideen zu wirtschaftlicher Wirkung führen?



Unsere Daten zeigen: Der Cultural Readiness Score korreliert kaum mit Umsetzung. Eine offene Innovationskultur allein führt also nicht automatisch zu stärkerer Umsetzung. **Wirkung entsteht dort, wo Strukturen greifen, klare Verantwortlichkeiten, Prozesse und ein belastbares Operating Model existieren. Fehlen diese Elemente, etwa Prozesse für die Übergabe vom Lab ins Kerngeschäft, bleiben viele Ideen im Prototypenstadium stecken.**

Wie stellen wir sicher, dass unsere Innovationsstrukturen nicht isolierte Experimente bleiben, sondern systematisch mit dem Kerngeschäft verzahnt sind?



Nur 3 von 10 Unternehmen in unserer Stichprobe verfügen über ein durchgängig strukturiertes Innovation-Operation-Model. Labs, CVC oder Venture Clienting existieren häufig nebeneinander, ohne Integration ins Kerngeschäft. **Nachhaltige Wirkung entsteht erst, wenn Governance und Prozesse diese Strukturen verbinden.**

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Wie sichern wir technologischen Vorsprung dort, wo er uns in 3-5 Jahren differenziert?



In 9 von 11 Branchen unserer Analyse liegt der AI-Narrative Score unter dem Automation Score. **Die technische Basis wächst, doch ein klar kommuniziertes Zukunftsbild ist selten erkennbar. Häufig bleiben Schlüsseltechnologien wie Künstliche Intelligenz ohne erkennbare Rahmung oder Priorisierung nach außen.**

Sind wir strukturell vorbereitet auf die nächste Disruption?



Nur 3 von 10 befragten Unternehmen verfügen über ein durchgängig strukturiertes Innovationssystem. **Einzelne Initiativen, von Labs bis zu CVC, sind oft vorhanden, doch ohne einheitliche Governance. Resilienz entsteht dort, wo diese Bausteine verbunden werden, etwa über ein integriertes Operating Model.**

4 *Wie*

kamen wir darauf?

❖ **Los:**

„Wollen wir dieses Jahr wieder einen Report machen?“ haben wir uns Anfang des Jahres gefragt und schnell stand fest: Das Team ist motiviert, also **LOS gehts**.

❖ **Einkommenssteuer:**

Report neben der Projektarbeit? Beahlt wird das nicht mit Euros, sondern mit Commitment, Schweiß und der ein oder anderen Träne... trotzdem haben wir uns bewusst dazu entschieden den Zug ins Rollen zu bringen.

❖ **Südbahnhof:**

Apropos Rollen...Wo soll die Reise überhaupt hingehen? Eine Frage, die Entscheider*innen aktuell umtreibt: „Wie machen wir unser Unternehmen zukunftsfähig?“ Von hier aus dampfen wir mit Volldampf Richtung Hypothesen.

❖ **Elektrizitätswerk:**

Die ersten Wochen waren elektrisierend: Von unserer Leitfrage ausgehend haben wir voller Energie ein Hypothesenset abgeleitet, das festlegt, welche Dimensionen echte Zukunftsfähigkeit ausmachen. Input dazu lieferten unsere Erfahrungen aus mehr als 500 Innovationsprojekten. Wir hatten viele Ideen und rückten mit diesem Schwung gleich 10 Felder vor bis zum Ereignisfeld.





Schlossstraße:

Doch damit nicht genug! Zum Finale erreichen wir das exklusivste Feld im ganzen Spiel! Neben den sechs Kernthesen haben wir für jede Branche eigene Insights abgeleitet. Und weil wir nicht nur analysieren, sondern auch befähigen wollten, haben wir ein **Self-Scoring-Tool** entwickelt. Damit können sich Unternehmen benchmarken, Themenlücken erkennen und konkrete Maßnahmen ableiten.

Hier geht es zum **Self-Scoring-Tool**



Gemeinschaftsfeld:

In einem unserer berühmt berüchtigten WAR ROOMS haben wir uns dem Herzstück des Reports gewidmet: den Kernaussagen. Mit dem gesamten Team haben wir uns dazu einen ganzen Tag eingeschlossen, Pivot-Tabellen erstellt, Korrelationen berechnet und diskutiert, bis uns die Köpfe rauchten. Herausgekommen sind die sechs branchenübergreifende Kernthesen, die ihr in diesem Report lesen könnt.

Gefängnis:

Wir hassen sie, wir lieben sie: Daten. Natürlich hat nichts so funktioniert, wie wir uns das vorgestellt hatten. Geschäftsberichte? Nicht standardisiert. LinkedIn? Nicht zu scrapen. F&E-Ausgaben? Selten auffindbar. Und wenn man Vorstände nach „AI“-Funktion im Titel untersucht, wird aus jedem ChAIRman schnell ein AI wizzard ... automatisierte Datenauswertung at its best! Also: Scores wurden verworfen, neu gedacht, iteriert und wir saßen erstmal fest. Zum Glück hatten wir durch gutes Projektmanagement genug „Zeitgeld“ gesammelt, um uns freizukaufen, daher ging es weiter mit Vollgas Richtung Gemeinschaftsfeld.

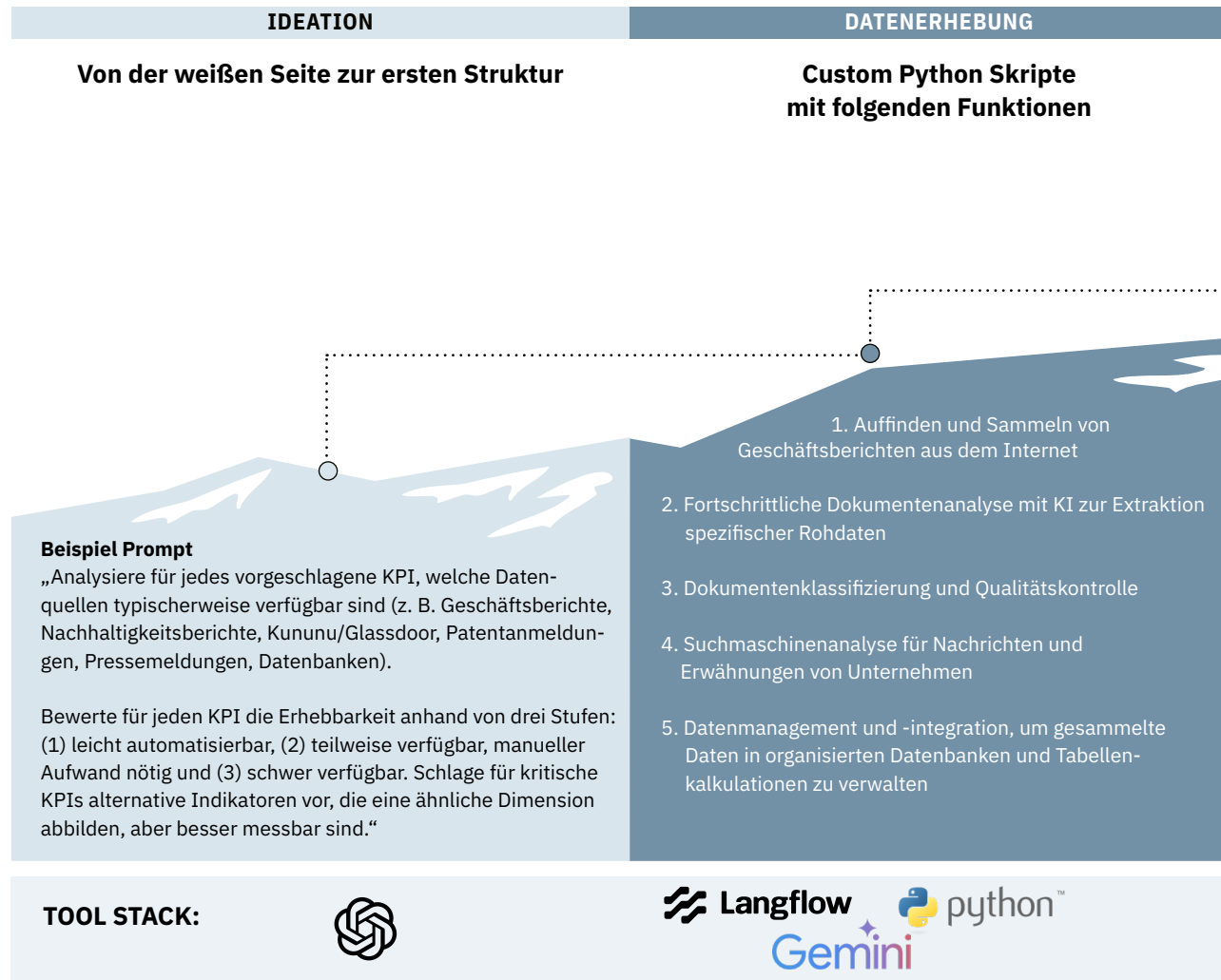
Ereignisfeld:

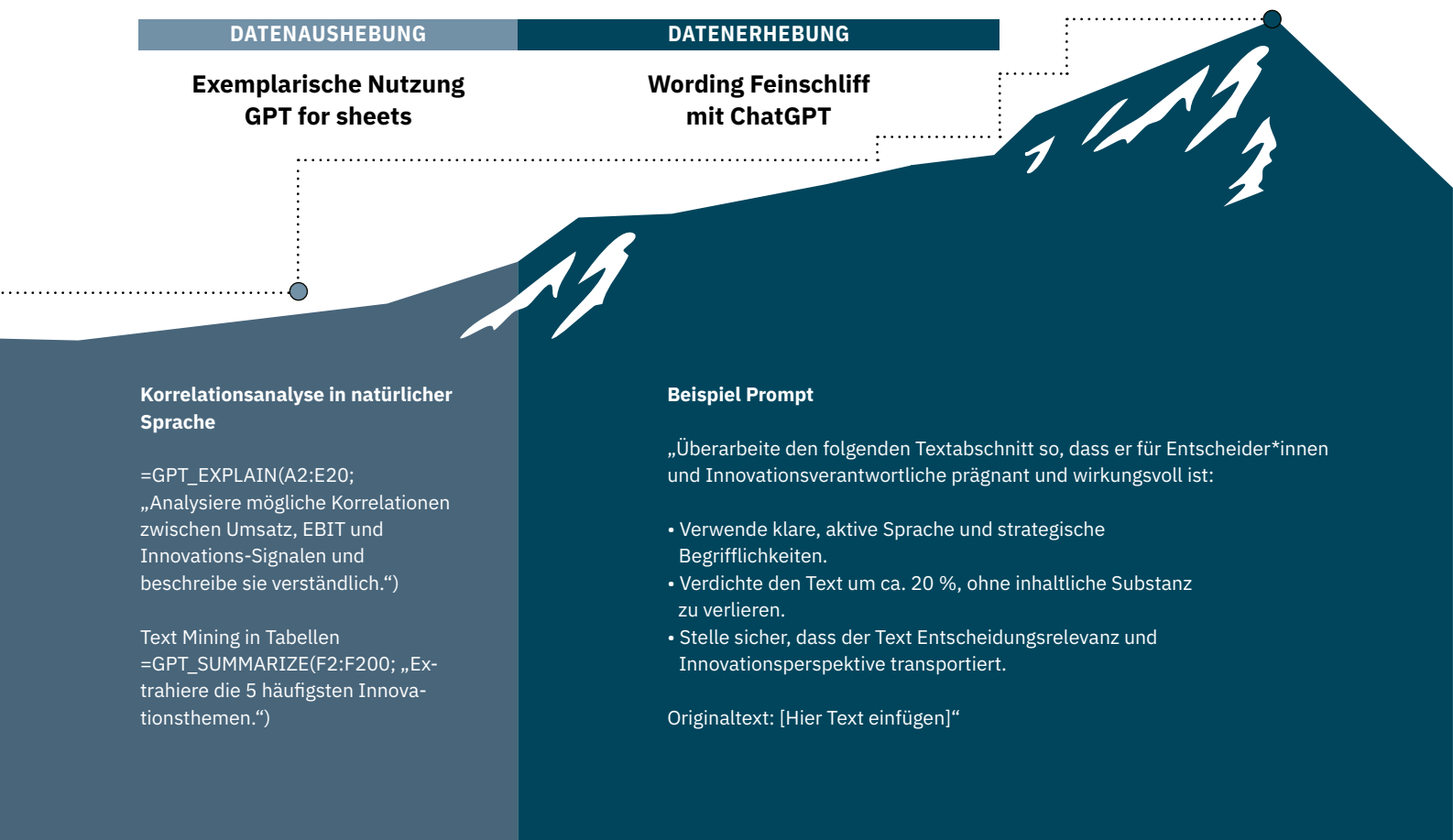
Jetzt wurde es ernst und die „richtige Arbeit“ begann. Heraus kamen unzählige Rohdatenfelder von Cashflow-Positionen bis zu Kununu-Bewertungen. Mit selbstgebaute Crawlern und API-Enrichment haben wir Jahresberichte, Webseiten, Google-Suchen & Co. analysiert. „So weit, so gut“, dachten wir bis das nächste Würfelpaar uns direkt ins Gefängnis katapultierte.

Und so haben wir KI genutzt

Wie in allen unseren Projekten haben wir KI nicht als Tool „on top“ genutzt, sondern als unsichtbaren Co-Piloten, der den gesamten Prozess mit begleitet hat, von den ersten Ideen über die Datenerhebung bis hin zum Schreiben des Reports.

Die folgende Prompt & Tool Library zeigt exemplarisch, wie das ausgesehen hat:





**Der Report
ist *immer* harte Arbeit ...**



Marie-Luise Heitmann 18:07 Uhr

Hey Anna, hab überlegt in den Report aufzunehmen wie wahnsinnig viel Zeit wir in Datenbereinigung-, auswertung etc. gesteckt haben. Kannst du mal die Stunden überschlagen? 🙄 (bearbeitet)



Anna Welbers 18:08 Uhr

3874632975982475942756859876959768

mindestens



Marie-Luise Heitmann 18:08 Uhr

Bildschirmfoto 2025-07-15 um 18.04.15.png ▼

📊 Umrechnung:

1 Jahr ≈ 8,760 Stunden (365 Tage)

Also:

$$\text{Jahre} = \frac{3,874,632,975,982,475,942,756,859,876,959,768}{8,760}$$

Ergibt:

≈ 442,325,684,933,111,589,387,136,984,479.95 Jahre

🌟 Antwort:

Etwa 442 Sextillionen Jahre

(442,325,684,933,111,589,387,136,984,480 Jahre gerundet)

Das ist deutlich länger als das aktuelle Alter des Universums (~13,8 Milliarden Jahre).

Kurz gesagt: **sehr, sehr lange.**





Schlusswort

Liebe Leserinnen und Leser,

so viel von uns und unserem Blick auf die Zukunftsfähigkeit der DACH-Industrien. Unsere Analyse ist Teil eines großen Ganzen und leuchtet wie mit der Taschenlampe in die nächsten Jahre. Gerade in Zeiten, in denen es schwieriger wird, Prognosen zu treffen, sind wir davon überzeugt, dass durch diese Art von Blick Mehrwert entsteht.

Jetzt gilt es zwei Dinge zu tun:

1. Mit unserem Self-Scoring-Tool können Unternehmen herausfinden, wie es um ihre Zukunftsfähigkeit steht und sich mit ihren Industrie-Peers sowie dem branchenübergreifenden Mittel vergleichen.

2. Anschließend können Sie und Ihr mit uns ins Gespräch kommen. Wir freuen uns auf den Gedankenaustausch zu Fragen, Maßnahmen und Möglichkeiten für das bestehende bzw. Neugeschäft.

Mein Dank gilt allen, die diesen Report mitgestaltet haben.

Herzliche Grüße



Sebastian Herzog

Co-CEO, hy

Appendix

I

SUB-SCORES ORGANISATION

Sub-Scores	Why should I care?	Formel	Scoring	Einordnung
Executive Board Anchoring Score Wie stark sind Innovationsthemen im Vorstand verankert?	Innovation beginnt mit Verantwortung. Nur wenn innovationsrelevante Kompetenzen im Vorstand verankert sind, entsteht strategische Steuerung statt reaktive Einzelinitiativen.	(# Personen im Vorstand mit min. einem Innovation Keyword* im Job-Titel) / (# Personen im Top-Management)	0 % = 0 Punkt >0 - ≤20 % = >20 % - ≤40 % = >40 % - ≤60 % = >60 % - ≤80 % = >80 % - 100 % =	Innovationsverantwortung ist nicht immer über Titel sichtbar – operative Steuerung kann auch jenseits der Org-Charts liegen.
Cultural Readiness Score Wie innovationsfreundlich wird die Kultur von den Mitarbeitenden eingeschätzt?	Kultur ist der Nährboden für Veränderung. Ohne psychologische Sicherheit, Sinn und Partizipation fehlt der Nährboden für nachhaltige Innovationsleistung.	(Innovationskulturbezogene Kununu-Bewertungen**) / 4	< 2 = < 3 = < 4 = < 5 = 5 =	Kununu-Daten bieten eine nützliche, aber subjektive Perspektive. Außerdem handelt es sich um eine Momentaufnahme, die Schwankungen nicht berücksichtigt.
Gender Balance Score Wie nah liegt das Management am 50/50-Geschlechterverhältnis?	Divers zusammengesetzte Führungsteams fördern bessere Entscheidungen, Risikokompetenz und kreative Lösungsfindung – zentrale Hebel für Zukunftsfähigkeit.	(# Frauen im Vorstand) / (# Personen auf Führungsebene) * 100	Abweichung von 50/50-Split: 50% = 25-49% = 15-25% = 5-15% = 0-5% =	Diversität umfasst weit mehr als Geschlechterverhältnisse. Die Datengrundlage lässt jedoch zu wünschen übrig; es fehlt an standardisierten Reportings.
Innovation Vehicle Score Wie ausgeprägt sind die vorhandenen Innovationsstrukturen (Build, Partner, Invest)?	Struktur entscheidet über Skalierbarkeit. Nur wer systematisch in Innovationsvehikel investiert – intern wie extern –, baut kontinuierliche Zukunftsfähigkeit auf.	Partner = Venture Clienting Unit vorhanden (ja/nein?) Build = Innovation Unit / Hub vorhanden (ja/nein?) Invest = CVC / Investment Unit vorhanden (ja/nein?)	1/3 Vehikeln vorhanden = 2/3 Vehikeln vorhanden = 3/3 Vehikeln vorhanden =	Das Vorhandensein von Einheiten ist kein Garant für Wirksamkeit – Governance, Mandat und Integration sind entscheidend.
Partner Ecosystem Score Wie wahrnehmbar ist die Organisation mit externen Partnern vernetzt?	Offenheit nach außen ist ein Resilienzfaktor. Wer aktiv Partnerschaften gestaltet, beschleunigt Zugang zu Wissen, Technologie und Märkten.	(# Google-Erwähnung „Company + Partnerschaft Keyword**** 2024) / (Google-Erwähnungen „Company“ 2024) / Umsatz 2024	Log-uniform Skala****: <= 0,000307 = <= 0,00564 = <= 0,1036 = <= 1,904 = > 1,904 =	Die Analyse misst öffentlich sichtbare Kooperationen – stille Allianzen oder proprietäre Partnerschaften bleiben verborgen.

* Keywords: Innovation, Digital, Information, Technology, CIO, CTO, CDO

** Arbeitsatmosphäre, Kommunikation, Vorgesetztenverhalten, Interessante Aufgaben

*** Innovation Partnership, Strategic Partnership, Research Partnership, Start-up Collaboration, Venture Clienting, Co-Creation, Co-Development, Joint Development, Joint Venture, Innovation Hub, Accelerator Program, Open Innovation Initiative,

Start-up Partnership, Consortium Project, Research Network, Technology Partnership, University Partnership, Strategic Investment, Strategic Investor

**** glättet Ausreißer durch Stauchung der Extremen

SUB-SCORES KAPITAL

Sub-Scores	Why should I care?	Formel	Scoring	Einordnung
Cash Readiness Score Wie groß ist der finanzielle Spielraum für Zukunftsinvestitionen?	Liquidität ist die Voraussetzung für Handlungsfähigkeit. Nur wer über freie Mittel verfügt, kann schnell auf Chancen reagieren, Innovation finanzieren und Unsicherheiten abfedern.	(Zahlungsmittel & Zahlungsmitteläquivalente) + (FCF aus Kerngeschäft) - (kurzfristige Rückstellungen & Verbindlichkeiten)	Log-uniform Skala: < 0 = 0 Punkte <= 5,43 = <= 56,5 = <= 585 = <= 6107 = > 6107 =	Liquidität ist kein Garant für Innovationsinvestitionen – sie zeigt nur das Potenzial. Zudem können Unterschiede durch Bilanzierungslogiken entstehen.
Reinvestment Score Wie viel des operativen Ergebnisses wird einbehalten für potenzielle Zukunftsinvestitionen?	Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Gewinn reinvestiert wird. Wer nur die Cash Cow verwaltet ohne sich weiterzuentwickeln, wird irgendwann ins Straucheln geraten.	(EBIT - ausgeschüttete Dividenden) / EBIT	< 0 = 0 Punkte <= 0,2 = <= 0,4 = <= 0,6 = <= 0,8 = > 0,8 =	Die Metrik erfasst, wie viel vom Gewinn einbehalten wird – nicht wofür. Sie bleibt jedoch ein guter Indikator für das Mindset hinsichtlich finanzieller Zukunftsfähigkeit. Rücklagen oder Sondereffekte können das Bild verzerren.
Startup Investment Score Wie ausgeprägt sind organisationale Strukturen im Bereich Corporate Venture Capital?	Startups sind Schrittmacher neuer Technologien und Märkte. Wer über CVC-Units oder direkte Beteiligungen mitmisch, sichert sich frühzeitig Zugang zu externem Know-how, skalierbaren Innovationen und strategischer Optionserweiterung.	Als LP in Fonds (ja/nein) Direktinvestitionen in Startups (ja/nein) Eigener CVC vorhanden (ja/nein)	LP in Fond = Direktinvestitionen in Startups = Eigener CVC vorhanden =	Das Vorhandensein von Investments ist kein Beweis für strategische Relevanz oder ROI. Es ist jedoch ein Indikator für branchenspezifische CVC-Reife.

SUB-SCORES TECHNOLOGIE

Sub-Scores	Why should I care?	Formel	Scoring	Einordnung
Patent Density Score Wie hoch ist die Produktivität bei der Generierung von Patenten?	Patente sind ein Frühindikator technologischer Stärke. Wer viele relevante Schutzrechte pro F&E-Euro generiert, sichert sich Vorsprünge bei IP, Marktposition und Verwertungschancen.	$(\text{Anzahl Patente}) / \text{F\&E Ausgaben}$	Log-uniform Skala: ≤ 0 = $\leq 0,13$ = $\leq 1,65$ = $\leq 21,3$ = ≤ 60 = > 60 =	Nicht jede Erfindung ist ein echter Fortschritt – und nicht jedes Patent wird wirtschaftlich genutzt. Vergleichbarkeit kann je nach Patentstrategie variieren.
AI Narrative Score Wie prominent wird AI im offiziellen Geschäftsbericht aufgegriffen?	Kommunikation ist Strategie. Wer AI nicht im Narrativ verankert, sendet kein Signal für Innovationsambitionen – weder an Kapitalmärkte noch Talente oder Partner.	$(\# \text{ AI-Keywords* im Geschäftsbericht}) / (\# \text{ Wörter im Geschäftsbericht})$	≤ 0 = $\leq 0,02\%$ = $\leq 0,05\%$ = $\leq 0,1\%$ = $\leq 0,2\%$ = $> 0,2\%$ =	Hohe Keyword-Dichte zeigt Fokus – aber keine Substanz. Die Metrik misst kommunikative Orientierung, nicht technologische Umsetzung.
Tech Thought Leadership Score Wie hoch ist die Assoziation für Know-how in aktuellen Tech-Trends?	Sichtbarkeit schafft Vertrauen. Wer von außen mit Technologie verbunden wird, baut Markenwert, Recruiting-Power und Kooperationspotenziale auf.	$(\# \text{ Google-Suchanfragen „Company + Tech Keyword**“} / \# \text{ Google-Suchanfragen Company})$	Log-uniform Skala: ≤ 0 = $\leq 0,00052$ = $\leq 0,027$ = $\leq 1,4$ = ≤ 73 = > 73 =	Externe Wahrnehmung kann von Kampagnen, Krisen oder Saisonalität verzerrt sein – keine Garantie für Substanz oder Führungsrolle.
Automation Score Wie stark werden Effizienzsteigerungen vorangetrieben?	Automatisierung ist der erste Hebel für Technologiereife. Wer hier skaliert, schafft strukturelle Effizienz und schafft Voraussetzungen für KI und datengetriebene Modelle.	$((\text{EBIT 2024} / \text{MA-Anzahl 2024}) / (\text{EBIT 2019} / \text{MA-Anzahl 2019})) - 1) * 100$	≤ 0 = $\leq 0,078$ = $\leq 0,61$ = $\leq 4,75$ = ≤ 37 = > 37 =	Die Metrik misst Produktivität – nicht deren Ursache. EBIT-Sprünge können auch aus anderen Effekten (z.B. Restrukturierung) resultieren.

* AI, Machine Learning, NLP, Data Science, Automation,

** Artificial Intelligence, Machine Learning, Genartive AI, Data Strategy, Data-driven, Robotic Process Automation, RPA, Intelligent Workflows, Autonomous Systems, Technology-driven Process Innovation, Cloud Computing, API-first Architecture, Platform Technology, Digital Scalability, Autonomous AI Agents, Digital Twin, Edge Computing, Spatial Computing, Quantum Computing

Regionale Verteilung Unternehmen



Liste Unternehmen alphabetisch

1&1	BASF	Coltene	ElringKlinger	Hamburger Hafen and Logistik
123Fahrschule	Basilea Pharmaceutica	Comet Holding	elumeo Group	Hannover Re
2G Energy	Basler	Commerzbank	Emmi	HanseYachts
3D Systems	Basler Kantonalbank	Compagnie Financiere Richemont	EMS-Chemie Holding	Hapag-Lloyd
3U Holding	Bastei Lübbe	Compagnie Financiere Tradition	EnBW Energie Baden-Württemberg	Hartmann Group
A.S. Création Tapeten	Bawag	CompuGroup Medical	Energiekontor	Hawesko Holding
Aareal Bank	Bayer	Continental	Ernest Borel	HBM Healthcare Investments
ABB	Bebo Health	CPH Group	Erste Group	Heidelberg Materials
ABO Energy	Bechtle	CPI Europe	EUROKAI	Heidelberg Pharma
About You	Beiersdorf	CRISPR Therapeutics	EuroTeleSites	Heidelberger Druckmaschinen
AC Immune	Belimo	CTS Eventim	EVN	HelloFresh
Accelleron Industries	Bell Food Group	CureVac	Evonik Industries	Helvetia Group
ADC Therapeutics	Berentzen-Gruppe	Daimler Truck	Evotec	Henkel
Addiko Bank	Bergbahnen Engelberg	Data Modul	Fabasoft	HENSOLDT
Adecco Group	Berliner Effektengesellschaft	Dätwyler Holding	FACC	hGears
Adidas	Berner Kantonalbank	DDM Holding	FamiCord	Highlight Event and Entertainment
Aevis Victoria	Bertrandt	DEAG Deutsche Entertainment	Fenix Outdoor International	Hochtief
Aktienbrauerei Kaufbeuren	bet-at-home.com	Delgnit	Fielmann Group	Holcim Group
Alcon	Bike24	Delivery Hero	First Sensor	HomeToGo
All for One Group	BioNTech	Delticom	flatexDEGIRO	Hornbach Holding
Allgeier	Birkenstock	Dermapharm	Flughafen Wien	Huber+Suhner
Allianz Group	BKS Bank	Deufol	Forbo Holding	Hugo Boss
Allreal Holding	BLG Logistics Group	Deutsche Bank	Formycon	Hypoport
ALSO Holding	BMW Group	Deutsche Beteiligungs	Fortec Elektronik	Hypothekarbank Lenzburg
Alstria office REIT	Borussia Dortmund	Deutsche Börse Group	Forvia Hella	Idorsia Pharmaceuticals
AlzChem	Bossard Group	Deutsche Telekom	Francotyp-Postalia Holding	Immatics
Amadeus Fire	BRAIN Biotech	Deutsche Wohnen	Fraport	Implenia
AMAG Austria Metall	Branicks	Deutz	Freenet	Indus Holding
Amcor	Brenntag	DHL Group	Frequentis	INFICON Holding
ams-OSRAM	Bucher Industries	DKSH Holding	Fresenius	Infinion Technologies
Andritz	Burckhardt Compression	DMG Mori Aktiengesellschaft	Fresenius Medical Care	INIT Innovation in Traffic Systems
APG SGA	BVZ Holding	Do & Co	Friedrich Vorwerk Group	InnoTec TSS
Arbonia	Bystronic Group	DocMorris	FRoSTA Tiefkühlkost	Institut Straumann
Aryzta	CA Immobilien Anlagen	Dormakaba Group	Fuchs	Instone Real Estate Group
Ascom Holding	CABKA Group	Dottikon ES Holding	Galderma	International Workplace Group
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik	Cancom	Dr. Honle	Galenica Group	Interroll Holding
Atoss Software	Carl Zeiss Meditec	Drägerwerk	Garrett Motion	Intershop Communications
Aumann	Carlo Gavazzi Holding	DSM-Firmenich	GEA Group	Investis Holding
Aurubis	Cavotec	Dürr	Geberit International	Ionos
Austriacard Holdings	Ceconomy	DWS	Gelsenwasser	IVF Hartmann
Austrian Post	Cembra Money Bank	E.ON	Georg Fischer	IVU Traffic Technologies
AUTO1 Group	Cenit	Ecotel Communication	GESCO	Jenoptik
Autoneum	Centrotherm International	EDAG Engineering Group	GFT Technologies	Jensen Holding
Bachem Holding	CeoTronics	Edel	Givaudan	Josef Manner & Company
Baloise Holding	CEWE Stiftung	EFG International	Glencore	JOST World
Bank für Tirol und Vorarlberg	Chubb	Eisen- und Huettenwerke	Global Blue	Julius Baer Group
Banque Cantonale du Jura	Clariant International	Elementis	Grenke Leasing	Jungheinrich
Barry Callebaut	CLIQ Digital	Elma Electronic	Gurit Holding	K+S
Basellandschaftliche Kantonalbank	Coca-Cola Hellenic Bottling Company	Elmos Semiconductor	H&R	KAP

Kapsch	Metro	ProCredit Holding	Sixt Rent a Car	TX Group
Kardex	MeVis Medical Solutions	ProSiebenSat.1 Media	Skan	U-blox
KHD Humboldt Wedag Industrial Services	Mikron	PSI	SMA Solar Technology	UBM Development
KHD Humboldt Wedag International	Mineralbrunnen Überkingen	PSP Swiss Property	SMT Scharf	UBS Group
KION Group	Mister Spex	Puma	Softing	Uestra Hannoversche Verkehrsbetriebe
KlingelInberg	MLP	PVA TePla	Sonova	UNIQA Insurance Group
Klockner & Co	Mobilezone	PWO	SOPHIA GENETICS	United Internet
Knaus Tabbert	Mobimo Holding	q.beyond	Sportradar	Uzin Utz
Knorr-Bremse	Molecular Partners	Qiagen	St. Galler Kantonalbank	V-Zug Holding
Koenig & Bauer	Montana Aerospace	Quirin Privatbank	Stabilus	Valiant
Komax Holding	MoonLake Immunotherapeutics	R. Stahl	Stadler Rail	Vantage Towers
Kontron	MPC Muenchmeyer Petersen Capital	R&S Group	StarragTornos Group	VAT Group
Kps	MS Industrie	Raiffeisen Bank International	Steyr Motors	Vaudoise Assurances Holding
Krones	MTU Aero Engines	Rational	STMicroelectronics	Verbio
KSB	Müller-Die lila Logistik	Readcrest Capital	Strabag	Verbund
Kudelski Group	Multitude	Renk	Stratec	Vetropack
Kuehne + Nagel	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft	Rheinmetall	Ströer	Vienna Insurance Group
Kulmbacher Brewery	MVV Energie	RHI Magnesita	Südzucker	Villars Holding
Kuros Biosciences	Naturenergie Holding	RHÖN-KLINIKUM	Suedwestdeutsche Salzwerte	Villeroy & Boch
KWS Saat	Nemetschek Group	Rieter Holding	Sulzer	Viscom
Laigon	Nestlé	Ringmetall	Sunrise Communications	Voestalpine
Landis+Gyr	NFON	Roche	Suss Microtec	Vohringer Home Technology
Lanxess Deutschland	NLS Pharmaceuticals	RWE	Swiss Life Group	Volkswagen Group
Lechwerke	Nordex	SAF-HOLLAND	Swiss Prime Site	Vonovia
LEG Immobilien	Nordwest Handel	Salzgitter	Swiss Re	Vontobel Holding
Leifheit	Norma Group	Sandoz Group	Swiss Steel Holding	Vossloh
LEM Holding	Northern Data Group	SAP	Swisscom	VZ Holding
Lenzing	Novartis	Sartorius	Swissquote Bank	Wacker Chemie
Leonteq	Novocure	Saurer Group	Symrise	Wacker Neuson
Lindt & Sprüngli	NÜRNBERGER Beteiligungs-AG	SBF	TAG Immobilien	Walliser
Linz Textil Holding	Oberbank	Schaeffler	Takkt	Wash Tec
Logitech	Oberstdorf Kleinwalsertal Bergbahnen	Schindler Holding	Talanx	Westwing
Lonza Group	Oerlikon	Schloss Wachenheim	TalkPool	Wienerberger
LPKF Laser & Electronics	OHB	Schott Pharma	TE Connectivity	WISeKey
LS telcom	OMV	Schwalbchen Molkerei Jakob Berz	TeamViewer	Wolford
Ludwig Beck	On	Schweiter Technologies	Tecan Trading	Wüstenrot & Württembergische
Lufthansa Group	Onejoon	Scout24	Technotrans	Ypsomed
LuxExperience	Orascom Development	SDM	Tele Columbus	Zalando
Luzerner Kantonalbank	Orbis	Sedlmayr Grund	Telekom Austria	ZEAL Network
Maschinenfabrik Berthold HERMLE	Orior Group	Semperit	Televerbier	Zehnder Group
Masterflex	OVB Holding	Sensirion	Temenos Headquarters	Zug Estates Holding
Mbb	Palfinger	Serviceware	The BKW Group	Zuger
MCH Group	Parfümerie Douglas	SFC Energy	The Platform Group	Zumtobel Group
Medacta International	PATRIZIA	SFS Group	The Swatch Group	Zurich Insurance Group
Medartis	Peach Property Group	SGL Carbon	Thyssenkrupp	Zwahlen & Mayr
MediClin	Perrot Duval Holding	Siegfried Holding	Thyssenkrupp Nucera	
Medion	Pfeiffer Vacuum	Siemens	Tiscon	
Medios	Pharvaris	Siemens Energy	Tonies	
Medmix Group	Pilkington Deutschland	Siemens Healthineers	Tonkens Agrar	
MedNation	Pittler Maschinenfabrik	SIG Group	Tradegate	
Meier Tobler	PLANOPTIK	Sika Group	Transocean	
Mensch und Maschine Software	PolyPeptides Group	Siltronic	Traton	
Mercedes-Benz Group	Polytec Holding	Simona	Trivago	
Merck	PORR Group	Singulus Technologies	TUI Group	
Metall Zug	Porsche	Sirius Real Estate	Turbon	

Appendix **II**

Wir hatten echt viele Ideen für weitere Scores, die an

Beispiele für weitere Score-Ideen von uns...

ORGANISATION	Innovation Skill Score = Anteil Mitarbeitender mit Innovationsbezug im Titel Innovationskraft ist kein Zufallsprodukt, sondern eine Frage struktureller Kompetenz. Wer systematisch in Skills investiert, baut Innovationsfähigkeit langfristig auf.
	Innovation Talent Access Score = Bewerbungen pro Stelle mit Innovationsbezug Innovative Unternehmen ziehen Talente an, bevor sie sie brauchen. Wer heute keine Bewerbungen auf Zukunftsrollen bekommt, verliert morgen den Anschluss.
	Diversity Balance Score = Abweichung von ausgewogenen Diversitätsverhältnissen Vielfalt ist kein Selbstzweck – sie schafft Perspektiven, die Organisationen anpassungsfähig und kreativ halten. Ohne sie verliert man Innovationshöhe.
KAPITAL	Return-on-Innovation Score = Innovationsumsatz pro Mitarbeitenden Innovation muss liefern. Dieser Score zeigt, ob sich Investitionen in neue Produkte und Modelle bereits in wirtschaftliche Wirkung übersetzen.
	Skin-in-the-Game Score = Anteil langfristig variabler Vergütung der Vorstände Zukunftsorientierung beginnt an der Spitze. Wer keine langfristigen Anreize setzt, darf sich nicht wundern, wenn kurzfristig gedacht wird.
TECHNOLOGIE	Tech Disruption Risk Score = VC-Investitionen in eigene Branche ÷ eigenes Innovationsbudget Je mehr Risikokapital in Startups im Vergleich zu den Budgets etablierter Unternehmen fließt, desto höher ist das Disruptionsrisiko.
	Tech Revenue Score = Umsatzanteil technologiegetriebener Produkte & Services Zukunft zeigt sich im Umsatzmix. Wer morgen noch am Markt sein will, muss heute schon an relevanter Technologie verdienen.
	Patent Momentum Score = Technologiepatente ÷ F&E-Ausgaben (letzte 3 Jahre) Wer auch in unsicheren Zeiten IP aufbaut, investiert strategisch in technologische Führungsfähigkeit. Kein Patent, kein Vorsprung.

mangelnder Datenverfügbarkeit gescheitert sind

...und warum wir es nicht umsetzen konnten:

	Es gibt kein Register, das alle Personen eines Unternehmens inkl. Jobtitel aufzeigt. LinkedIn hat Scraping-Blocker auf ihrer Website und eine manuelle Analyse wäre zu aufwendig.	ORGANISATION
	Die Datenlage ist aufgrund der großen Bandbreite an Recruiting-Kanälen sehr zerstreut und wenig standardisiert. Eine Analyse für 500 Unternehmen wäre zu aufwendig im Rahmen dieses Reports.	
	In Deutschland ist derzeit vor allem die Geschlechterquote messbar – mit der CSRD / ESRS S1 werden ab 2025 deutlich breitere Diversitätsdaten verfügbar, insb. zu Alter, Behinderung und Nationalität.	
	Zur Bestimmung dieses Scores wären detaillierte Umsatzdaten aus Innovationsprojekten erforderlich, diese sind jedoch meist weder öffentlich verfügbar noch intern systematisch erfasst.	KAPITAL
	Börsennotierte Unternehmen müssen Vergütungsstrukturen offenlegen, allerdings fehlt eine standardisierte Ausweisung, was die branchenübergreifende Auswertung erschwert.	
	Hierzu wären detaillierte Daten zu Innovationsbudgets erforderlich, diese sind jedoch meist weder öffentlich verfügbar noch intern systematisch erfasst.	TECHNOLOGIE
	Hierzu wären detaillierte Daten zu Umsatzverhältnissen erforderlich, diese sind jedoch meist weder öffentlich verfügbar noch intern systematisch erfasst.	
	Hierzu wäre eine zeitlich abgegrenzte Zuordnung technologischer Patente auf Unternehmensebene, diese Daten sind öffentlich nur fragmentiert verfügbar – bei 500+ Unternehmen nicht machbar.	

Auch unser finaler hy Innovation Score ist noch nicht perfekt – aber: *no data, no signal*

Scores, die wir gerne noch tiefer gelegt hätten...

LANGFRISTIGE INNOVATIONSWIRKUNG

Der Score erfasst sichtbare Fortschritte – was fehlt, ist der Blick auf Horizont-3-Initiativen mit strategischer Zukunftswirkung. Viele Maßnahmen entfalten erst in Jahren ihre Wirkung. Gerade diese „Zukunftsoptionen“ werden bislang unterbelichtet – obwohl sie angesichts sich verändernder Kundenbedarfe und Marktlogiken entscheidend sind.



INPUT VS. OUTPUT

Der hy Innovation Score basiert überwiegend auf öffentlich verfügbaren Input-Faktoren, etwa strukturellen Merkmalen, finanziellen Kennzahlen oder Kommunikationsmustern. Output-Faktoren, wie z. B. Umsatzanteile neuer Produkte, Marktanteilsgewinne oder Innovationserfolge, wären für eine tiefere Wirksamkeitsanalyse wertvoll, sind jedoch nur selten öffentlich zugänglich und erfordern in der Regel ein Beratungsmandat, inkl. NDA.



INTERNATIONALER VERGLEICH

Ursprünglich wollten wir unter dem Titel „Survive or Thrive – wie zukunftsfähig sind die Industrien in Europa?“ die Zukunftsfähigkeit europäischer Industrien im Vergleich zu anderen Kontinenten untersuchen, mit dem Ziel, belastbare Aussagen über strukturelle Stärken, Schwächen und Handlungsfelder einzelner Volkswirtschaften zu treffen.



NACHHALTIGKEIT

Ein Score zu Zukunftsfähigkeit ohne Nachhaltigkeit? Finden wir problematisch, weil das Thema auch bei uns aus den meisten Innovationsprojekten nicht mehr wegzudenken ist. Ökologische und soziale Verantwortung sind längst kein Randthema mehr, sondern ein zentraler Treiber von Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit und Kapitalzugang. Wer Nachhaltigkeit nicht mitdenkt, bewertet nicht die ganze Realität unternehmerischer Zukunft.



...und warum wir es nicht umsetzen konnten:

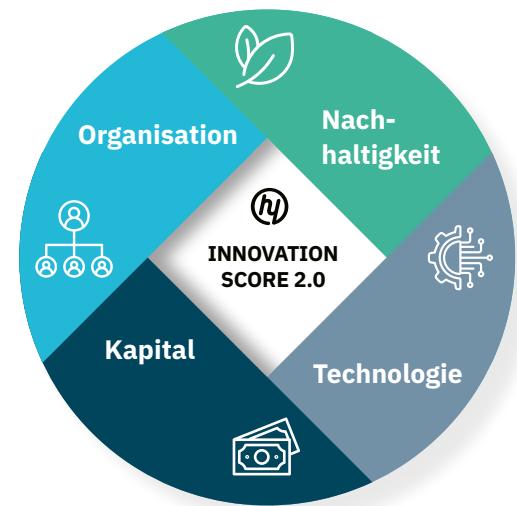
Horizont-3-Initiativen lassen sich datenbasiert kaum erfassen, da sie selten quantifiziert, nicht öffentlich berichtet und intern oft nur qualitativ dokumentiert werden – ihre langfristige Wirkung bleibt außerhalb der öffentlich verfügbaren Datensätze und entzieht sich damit einer standardisierten Bewertung.

Daten zu den tatsächlichen Ergebnissen von Innovation – etwa Umsatzbeiträge neuer Produkte oder Effekte auf Marktpositionen – sind operativ tief verankert und werden selten extern offengelegt. Ohne konsistente, vergleichbare Quellen bleibt eine belastbare Messung der Innovationswirkung methodisch nicht umsetzbar.

Da außerhalb der DACH-Region sowohl Datenverfügbarkeit als auch methodische Vergleichbarkeit stark variieren, war ein europäischer Benchmark derzeit nicht konsistent und belastbar genug durchführbar.

Viele Unternehmen werden im Geschäftsjahr 2025 erstmals standardisiert nach CSRD berichten. Wir hoffen auf eine zukünftige bessere Datenbasis und sehen hierin eine potenzielle vierte Dimension neben Organisation, Kapital und Tech.

hy Innovation Score 2.0? Darüber reden wir nächstes Jahr.



Appendix

III

Limitationen

Ein Ausschnitt, kein vollständiges Abbild der Zukunftsfähigkeit

Der hy Innovation Score liefert lediglich eine Orientierung zur Zukunftsfähigkeit verschiedener Industrien in der DACH-Region, bildet aber nicht alle relevanten Faktoren ab. Nachhaltigkeit, geopolitische Risiken oder Marktstellung wurden bewusst ausgelassen und müssen in weiteren Analysen ergänzt werden.

Datenverfügbarkeit und -qualität

Die Analyse stützt sich auf öffentlich verfügbare Daten wie Geschäftsberichte, Kununu oder Google News. Diese Quellen sind teilweise unvollständig, unterschiedlich standardisiert und können durch Kommunikationsstrategien verzerrt sein. Die Anreicherung durch nicht öffentliche Daten ist extrem spannend, das gerne im direkten Gespräch mit uns.

Normierung und Aggregation

Die gewählte Min-/Max-Normalisierung rückt alle Werte in ein einheitliches Raster. Dadurch gehen feine Unterschiede zwischen Unternehmen verloren, während einzelne Ausreißer die gesamte Skala stark beeinflussen. Auf Branchen- oder Clusterebene werden zudem Einzelstärken und -schwächen durch Durchschnittswerte verdeckt, sodass Unterschiede innerhalb einer Industrie unsichtbar bleiben.

Subjektive Keyword-Auswahl

Die Scores zu Executive Board Anchoring, Partner Ecosystem, AI Narrative und Tech Thought Leadership basieren auf der Häufigkeit spezifischer Keywords in Geschäftsberichten und Google-Suchanfragen.



Das bedeutet:

Der Report zeigt robuste Indikatoren und Muster von Industrien im Hinblick auf Zukunftsfähigkeit, ersetzt aber kein unternehmensspezifisches Tiefenbild.

Erst im Zusammenspiel mit qualitativen Analysen und Dialog entsteht ein vollständiges Bild.

Diese Keywords wurden von uns auf Grundlage unserer Projekterfahrung definiert, haben jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Eine genaue Auflistung der verwendeten Keywords befindet sich auf Seite **63 bis 65**.

Inputorientierte Messung

Viele Subscores erfassen Strukturen oder Kommunikationsmuster, nicht aber die tatsächliche Wirkung auf Umsatz, Marktanteile oder Return on Innovation. Langfristige Effekte und Horizon-3-Initiativen bleiben dadurch teilweise außerhalb unseres Fokus.

Indirekte Effekte nicht gemessen

Die indirekten Effekte, die z.B. Kultur- und Kommunikationsaspekte auf die Gesamtposition eines Unternehmens/einer Industrie auslösen, wurden nicht betrachtet, spielen aber natürlich eine Rolle etwa in Bezug auf Talentakquise.

Korrelation $\neq$ Kausalität

Die identifizierten Muster zeigen Zusammenhänge, erlauben aber keine direkten Rückschlüsse auf Ursache und Wirkung. Externe Faktoren wie Konjunktur, Krisen oder Regulierung wirken parallel und beeinflussen die Ergebnisse.

Literaturverzeichnis

Ernst & Young (EY) (2025a) EY Startup Barometer 2025 – Presentation (English). Verfügbar unter: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/de-de/newsroom/2025/01/ey-presentation-startup-barometer-2025-englisch.pdf> (Zugriff: 31.07.2025)

Ernst & Young (EY) (2025b) EY Start-up Investment Barometer 2024 – Austria. Verfügbar unter: https://www.ey.com/de_at/newsroom/2025/01/ey-start-up-investment-barometer-2024 (Zugriff: 31.07.2025)

Juniper Square (2024) VC Q4 2024 report – Dealmaking activity & deal value. Verfügbar unter: <https://www.junipersquare.com/blog/vc-q4-2024> (Zugriff: 31.07.2025)

Pacer ETFs (2024) Growth investing illuminated – Part 2: The Magnificent Seven. Verfügbar unter: <https://www.paceretfs.com/resources/resource-library/growth-investing-illuminated-part-2-the-magnificent-seven> (Zugriff: 31.07.2025)

SECA – Swiss Private Equity & Corporate Finance Association (2025) Swiss Venture Capital Report 2025 – Pressemitteilung. Verfügbar unter: <https://www.seca.ch/media/dtqfp2ze/press-release-svcr-25-en.pdf> (Zugriff: 31.07.2025)

Atomico (2024) The State of European Tech 2024. Verfügbar unter: <https://www.stateofeuropeantech.com/> (Zugriff: 31.07.2025)

IW – Institut der Deutschen Wirtschaft (2025) IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2028. Verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-IW-Arbeitsmarktfortschreibung-bis-2028.pdf (Zugriff: 08.08.2025)

IW – Institut der Deutschen Wirtschaft (2025) Pressemitteilung: Arbeitsmarkt: 2028 fehlen 768.000 Fachkräfte. Verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-IW-Arbeitsmarktfortschreibung-bis-2028.pdf (Zugriff: 08.08.2025)

innolead – Analyzing the Three-Year Rise and Fall of Corporate Innovation Efforts (2025). Verfügbar unter: <https://www.innovationleader.com/topics/articles-and-content-by-topic/employee-engagement/analyzing-the-three-year-rise-and-fall-of-corporate-innovation-efforts/> (Zugriff: 13.8..2025)



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



Hier geht's zur **digitalen**
Version des Reports!

Feedback? Fragen? Diskussionsbedarf oder Ideen?

Wir freuen uns - Let's talk!

sebastian.herzog@hy.co

+49 151 5893 0459

Veröffentlichung September 2025

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

Editorial Design & Layout: Deborah Amanor • deborah.amanor@gmail.com

So zukunftsfähig sind die Industrien
der DACH-Region. Worauf es im
Zusammenspiel zwischen Organisation,
Kapital und Technologie ankommt.

+ 500 Unternehmen
+ 100.000 Datenpunkte

