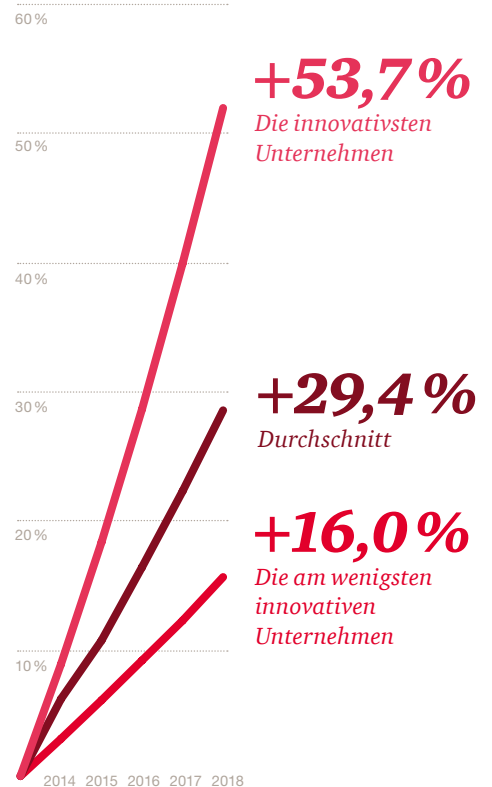


Wo steht das Innovationsland  
Deutschland im globalen Vergleich?

# Innovation – Deutsche Wege zum Erfolg



Erwartete Wachstumsraten der in Deutschland befragten  
Unternehmen in den kommenden fünf Jahren



---

# ***Inhalt***

<b><i>Globale Innovationsstudie – Unsere Motivation .....</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>Die globalen Ergebnisse im Überblick .....</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b><i>Ein(-)Blick in das Innovationsland Deutschland .....</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b><i>Was bedeutet das für Sie? .....</i></b>	<b><i>18</i></b>
<b><i>Ihre Ansprechpartner .....</i></b>	<b><i>20</i></b>

# Globale Innovationsstudie – Unsere Motivation

---

**1.757**  
Führungskräfte

---

**>25**  
Länder

---

**>30**  
Branchen

---

In der täglichen Zusammenarbeit mit unseren Kunden beobachten wir, dass Entscheidungsträger das Thema Innovation als immer wichtiger für den Unternehmenserfolg ansehen. Zahlreiche Studien, auch von PwC, beschäftigen sich bereits mit Aspekten rund um das Thema Innovation und bestätigen diese Beobachtung. Mit der globalen Innovationsstudie „Breakthrough innovation and growth“ wollen wir die Vorteile von Innovation quantifizieren sowie die eingesetzten Praktiken und Methoden im Innovationsmanagement über alle Länder und Branchen hinweg einordnen und gegenüberstellen.

PwC's globale Innovationsstudie ist eine der größten ihrer Art. Wir haben 1.757 Führungskräfte aus mehr als 25 Ländern und mehr als 30 Branchen zu ihrem Innovationsverhalten befragt. Die jeweils vier größten Teilnehmergruppen stellten dabei:

- Nach Regionen: USA (19% der Teilnehmer), Deutschland (12%), UK (11%), China (8%)
- Nach Branchen: Industrie- und Anlagenbau (14%), Retail (12%), Technologie (10%), Unterhaltung & Medien (6%)
- Nach Funktionen: Leiter Marketing und Vertrieb (15%), Leiter Forschung & Entwicklung/Produktentwicklung (13%), Leiter Personal (13%), Leiter Innovationsmanagement (12%)

Im Fokus unserer Interviews stand die Frage, wie Unternehmen mit Innovation in seinen verschiedenen Dimensionen, also mit neuen Ansätzen für Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder der Kundenansprache umgehen. Die Interviews fanden zwischen April und Juli 2013 statt.

In Deutschland nahmen 213 Unternehmen an der Studie teil. Die vorliegende länderspezifische Auswertung für Deutschland zeigt auf, wie die befragten Unternehmen hierzulande im Innovationsmanagement im internationalen Vergleich abschneiden. Was machen sie besser als ihre globalen Wettbewerber? Wo haben sie Nachholbedarf? Lassen sich die Trends und Kernaussagen der globalen Wettbewerber auf den deutschen Markt übertragen?

Die internationale Innovationsstudie sowie die vorliegende Deutschland-Auswertung sind auf unserer PwC-Internetseite unter [www.pwc.de/innovationsurvey](http://www.pwc.de/innovationsurvey) verfügbar. Nutzen Sie die Gelegenheit, sich einen individuellen Innovations-Benchmark auf unserer Website zu erstellen, indem sie Ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen in verschiedenen Kategorien vergleichen. Dort finden Sie auch unsere Ansätze und Methoden zur Umsetzung Ihrer Innovationsziele in die Praxis: Innovation Management, Product & Cycle Time Excellence, Service Innovation und Lifecycle Management.



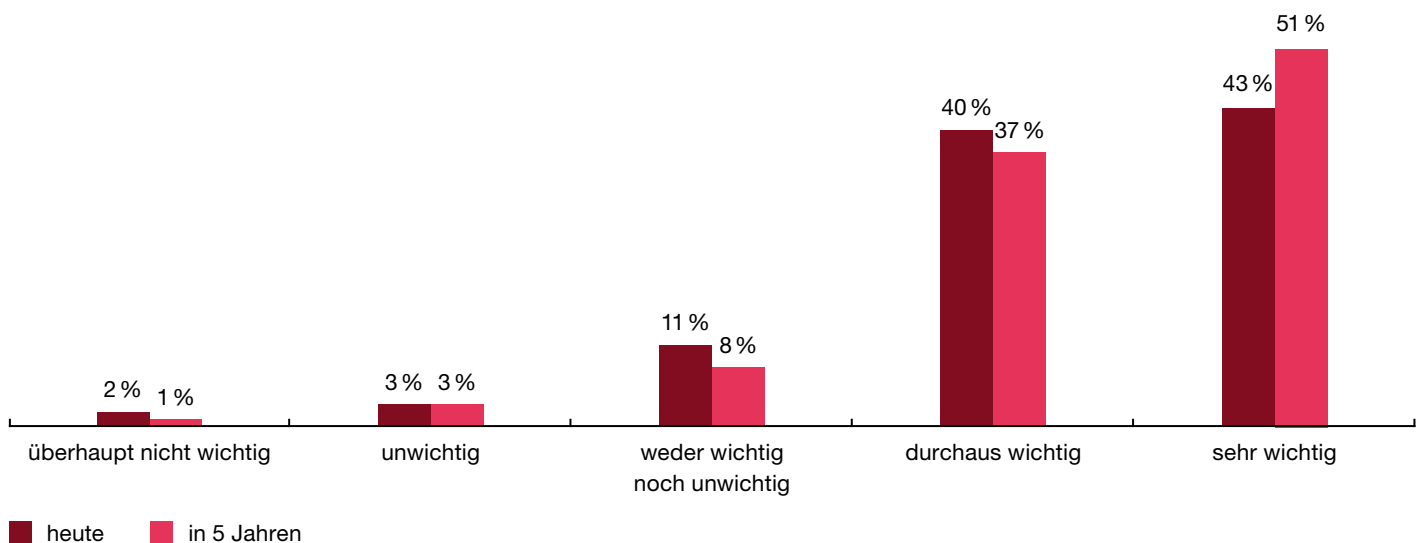
# *Die globalen Ergebnisse im Überblick*

## Ohne Innovationen kein Wachstum

Innovationen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen – und ihre Bedeutung wird in Zukunft weiter steigen. 83 Prozent der Firmen, die für die globale PwC-Studie befragt wurden, halten Innovationen schon heute für wichtig oder unverzichtbar, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Nach der Relevanz des Themas in fünf Jahren befragt, stimmen 88 Prozent der Aussage zu, dass Innovationen wichtige oder gar unabdingbare Voraussetzung

für ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit sein werden. „Auch wenn das Thema bereits seit langer Zeit immer wieder diskutiert wurde: Unternehmen handeln nun nach dieser Erkenntnis. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen klar, dass sie sich künftig noch stärker auf Innovation fokussieren werden“, so die Analyse der PwC-Experten Sebastian Feldmann und Dr. Steffen Gackstatter, die die globale Studie in Deutschland verantworten.

### Wie wichtig sind Innovationen für den Erfolg Ihres Unternehmens?



## Innovative Unternehmen sind erfolgreicher

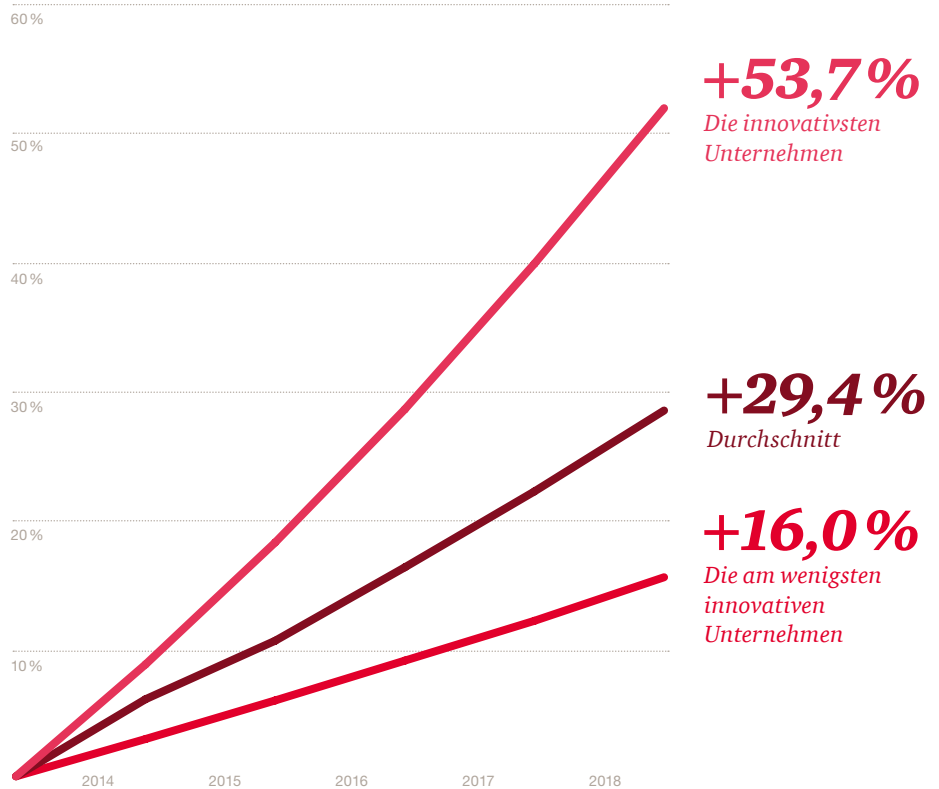
Innovative Unternehmen wachsen schneller, generieren mehr Umsatz und sind erfolgreicher. Zu diesem Ergebnis kommt die globale Innovationsstudie von PwC. Für die Bestimmung der Innovationskraft wurden die 1.757 Antworten in eine Spitzengruppe (Top 20-Prozent), ein Mittelfeld und Nachzügler (die schwächsten 20 Prozent) eingeteilt. Die Zuordnung erfolgte auf der Basis von sechs Fragen zum jeweiligen Umgang mit Innovation. Die Gruppe der innovativsten 20 Prozent ist demnach in den vergangenen drei Jahren im Durchschnitt um fast 16 Prozent schneller gewachsen als die Nachzügler.

Die im Vergleich innovativsten Unternehmen verfolgen außerdem deutlich ambitioniertere Wachstumsziele für die Zukunft: Die Top 20-Prozent planen, mit ihren Innovationen in den kommenden fünf Jahren mehr als dreimal so schnell zu wachsen wie die Gruppe der Innovations-Nachzügler. Sie rechnen mit einem Umsatzwachstum von insgesamt mehr als 250 Milliarden US-Dollar.

Diese Wachstumsziele gelten gleichermaßen für die befragten Unternehmen aus Deutschland: Die Top 20-Prozent planen, in den kommenden fünf Jahren mehr als dreimal so schnell zu wachsen wie die unteren 20 Prozent.

**Die innovativsten Unternehmen wollen in den kommenden Jahren fast zweimal so schnell wachsen wie der Durchschnitt und mehr als dreimal so schnell wie die „Innovations-Nachzügler“**

Erwartete Wachstumsraten in den kommenden fünf Jahren



# 93%



der Führungskräfte sind der Ansicht, dass organisches Wachstum durch Innovation den wesentlichen Anteil des zukünftigen Umsatzwachstum darstellen wird.

## Unternehmen innovieren ihren Weg zu Innovationen

Die Art und Weise, wie Unternehmen mit Innovation umgehen, verändert sich. Neue Technologien beschleunigen diesen Veränderungsprozess. Die Suche nach und der Umgang mit Innovation umfassen mittlerweile nicht nur Produkte und Technologien, sondern häufig auch das Geschäftsmodell, die Serviceangebote sowie die gezielte Interaktion mit Kunden.

Zentrale Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu einer erfolgsversprechenden Innovation sind kollaborative Ansätze wie Open Innovation und Co-Creation – firmenintern mit Partnern und in verstärktem Maße mit Kunden und deren Kunden. Die Zusammenarbeit mit Partnern erstreckt sich zunehmend auch auf direkte Wettbewerber und Unternehmen aus anderen Branchen.

## Innovation für alle

Früher galten Innovationen nur für die Technologie- und Konsumgüterbranche der Industrieländer als wichtige Umsatztreiber. Diese Denkweise ist komplett überholt: Innovationen entfalten heute ihre Wirkung als Wachstumsgarant und

Umsatzbeschleuniger in allen Branchen und Regionen. Innovationen entstehen dabei längst nicht mehr ausschließlich in der Entwicklungsabteilung, sondern in allen Unternehmensfunktionen und auf allen Hierarchiestufen.

## Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Innovatoren aus?





---

# *Ein(-)Blick in das Innovationsland Deutschland*





Die globale Innovationsstudie von PwC zeigt: Erfolgreiche Innovatoren haben eine klar definierte Innovationsstrategie, sie gehen mit dem Thema Innovation um wie mit anderen etablierten Unternehmensprozessen. Sie streben einen besonders hohen Anteil an radikalen und bahnbrechenden Innovationen an, sie nutzen eine größere Vielfalt innovativer Geschäftsmodelle und setzen verstärkt auf die Zusammenarbeit mit Partnern.

Diese fünf Merkmale der Top 20-Prozent der innovativsten Unternehmen weltweit treffen gleichermaßen auf das

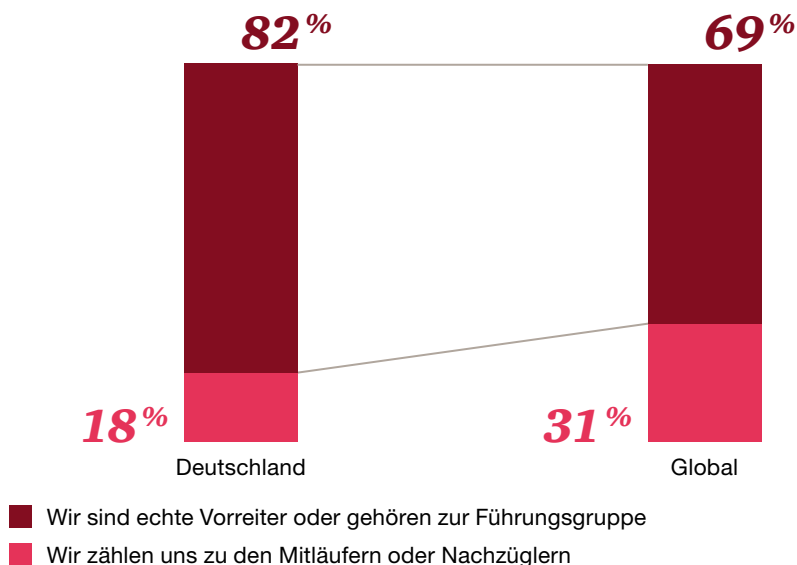
obere Quintil der in Deutschland befragten Unternehmen zu. Nachfolgend werfen wir einen Blick in das Innovationsland Deutschland und greifen die wesentlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten des „deutschen Wegs“ heraus: Welche Trends und Kernaussagen der globalen Befragung lassen sich auf den deutschen Markt übertragen? Worin unterscheiden sich die in Deutschland agierenden Unternehmen von ihren globalen Wettbewerbern? Was machen sie besser? Und wo besteht Optimierungsbedarf?

## Strategie „Innovationsführerschaft“

In ihrer Selbsteinschätzung sind die Unternehmen in Deutschland bereits gut aufgestellt: 82 Prozent der 213 hier befragten Unternehmen halten sich für echte Vorreiter innovativer Produkte und Dienstleistungen oder sehen sich zumindest in der Führungsgruppe ihres

relevanten Wettbewerbs. Lediglich 18 Prozent bezeichnen sich hierzulande als Mitläufer oder Nachzügler. Im weltweiten Vergleich sehen sich hingegen nur 69 Prozent als Vorreiter oder als Teil der Führungsgruppe, 31 Prozent als Mitläufer oder Nachzügler.

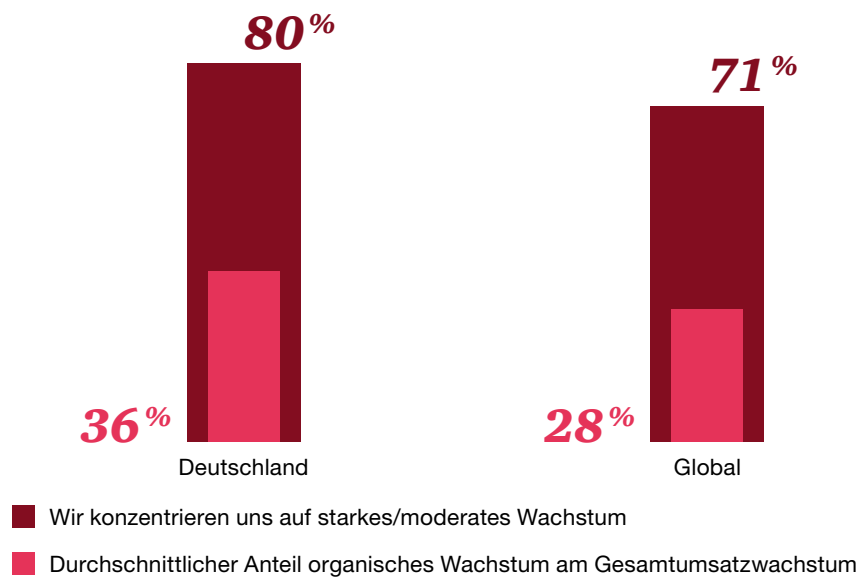
### Wie lässt sich Ihre Innovationsstrategie am besten beschreiben?



Darüber hinaus verfolgen die 213 in Deutschland befragten Unternehmen ehrgeizige Wachstumsziele: 80 Prozent von ihnen wollen in den kommenden fünf Jahren moderat bis stark wachsen. Global stimmen nur 71 Prozent dieser Aussage zu.

Hierbei setzen sie stärker auf organisches Wachstum als Unternehmen in anderen Regionen: Durchschnittlich 36 Prozent ihres Umsatzzuwachses soll internen Aktivitäten entspringen (im Vergleich zu 28 Prozent weltweit).

**Wie lässt sich Ihre Wachstumsstrategie für die kommenden fünf Jahre am besten umschreiben?**



PwC-Experte Gackstatter fasst zusammen: „Innovation ist für Unternehmen in Deutschland ein noch wichtigerer Bestandteil des Unternehmenserfolgs als in anderen Ländern.“ Ein Großteil der in Deutschland befragten Unternehmen sieht sich somit bereits heute als Innovator und setzt verstärkt auf Innovation, um ambitionierte Wachstumsziele zu verwirklichen.

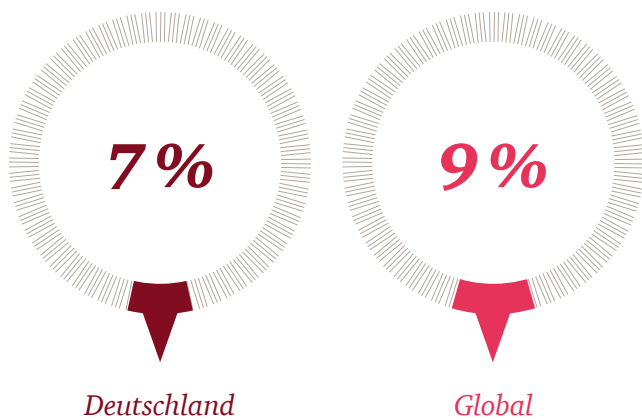
„Innovationsführerschaft ist und bleibt ein klarer Anspruch an den Standort Deutschland!“ ergänzt PwC-Partner Feldmann. „Bei Betrachtung der ambitionierten Wachstumsziele und Selbsteinschätzung als Innovationsführer, wird schnell klar, dass in Deutschland und global das 'Innovationsrennen' schon lange eröffnet ist. Aber Wachstum durch Innovation darf kein Selbstzweck sein.“ Nicht alle werden aber führend sein können und müssen sich Gedanken machen, was Innovation und erweitertes Wachstum für ihr spezifisches Geschäftsfeld bedeutet.

## Geringere Budgets und Steuervorteile

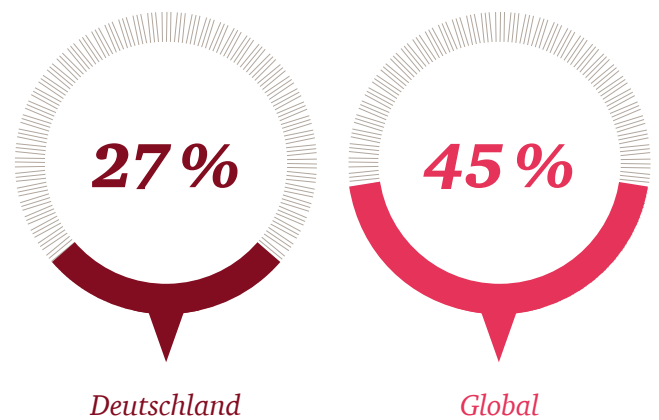
Unternehmen in Deutschland müssen mit weniger Budget für ihre Innovationsbestrebungen auskommen als ihre internationalen Pendanten. Ihnen stehen im Durchschnitt sieben Prozent des Gesamtumsatzes für Innovation zur Verfügung. Weltweit sind es immerhin neun Prozent.

Im internationalen Vergleich profitieren Firmen hierzulande auch deutlich weniger von steuerlichen Anreizen für die Entwicklung innovativer Themen. Nur 27 Prozent der befragten Firmen mit Sitz in Deutschland nutzen Steuervorteile, um ihre Innovationsarbeit zu stützen. Global sind es 45 Prozent.

*Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes fließt durchschnittlich in Innovationen?*



*Nutzt Ihr Unternehmen steuerliche Anreize, um Innovationen zu entwickeln?*



## „Smart innovieren“ als Lösung

Der Konflikt zwischen Innovationsanspruch und Mittelknappheit erhöht für die Unternehmen in Deutschland den Druck, Ressourcen effizient und klug einzusetzen und Innovationseffizienz zu forcieren. Dazu gehören effiziente Strukturen und Prozesse sowie der klare Fokus auf die Umsetzung. „Unternehmen in Deutschland müssen intelligente Mittel und Wege finden, um Innovation

zu betreiben. Nur so können sie ihre im internationalen Vergleich sehr ehrgeizigen Wachstumsziele erreichen und auf Dauer im globalen Wettbewerb bestehen“, ist PwC-Partner Feldmann überzeugt. Doch welche Wege gehen sie? Im Folgenden zeigen wir, welche Stärken dieses „smart innovieren“ unterstützen, aber auch, welche Hürden noch zu überwinden sind.

*„Wir haben gemeinschaftlich mit Industrieunternehmen und Instituten der RWTH Aachen ein 'Open-Innovation-Cluster' für neue Materialien und Prozesstechnologien (AMAP) gegründet. Damit verfolgen wir das Ziel, verschiedene Fakultäten mit unterschiedlichen Unternehmen zusammenzubringen, um so Synergien nutzen zu können.“*

R&D Manager, Nemak Europe GmbH

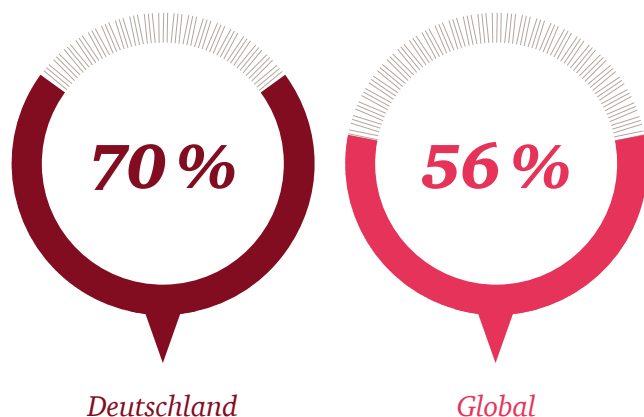
## Wo Unternehmen in Deutschland stark sind

### Fokus auf Open Innovation

Die befragten Unternehmen legen ihren Fokus deutlich stärker auf die Kollaboration mit der Wissenschaft als ihre internationalen Pendanten: 70 Prozent der befragten Firmen aus Deutschland planen, in den kommenden

drei Jahren mit akademischen Einrichtungen zusammenzuarbeiten, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Unter allen weltweit befragten Unternehmen liegt dieser Anteil nur bei 56 Prozent.

*Planen Sie in den kommenden drei Jahren mit Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten zusammenzuarbeiten, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln?*



Ein Beispiel für eine erfolgreiche Forschungskoooperation ist das Open-Innovation Forschungscluster „Advanced Metals and Processes“ der RWTH Aachen gemeinsam mit zehn Industrieunternehmen.

Durch die aktive strategische Nutzung externer neuronaler Netzwerke können Unternehmen ihr Innovationspotenzial fundamental erhöhen. Dies beschränkt sich nicht nur auf akademische Partnerschaften.

Hierbei tun sich die in Deutschland befragten Unternehmen nach eigenen Angaben leichter, geeignete externe Partner für die gemeinsame Innovationsarbeit zu finden. 35 Prozent geben an, die Suche nach Kollaborationspartnern fiele ihnen relativ leicht. Die internationalen Pendanten tun sich damit deutlich schwerer. Nur 21 Prozent bezeichnen es als relativ einfach, während fast die Hälfte angibt, dass ihnen die Suche nach geeigneten Partnern Schwierigkeiten bereitet.

„Deutschland verfügt über eine vielversprechende Innovationslandschaft und ausgezeichnete Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Es gibt hierzulande ausreichend Mittel und Mittler, um Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kollaborationspartnern zu unterstützen. Doch dieser Vorsprung schrumpft, denn andere Länder holen kontinuierlich auf – Deutschland darf sich nicht auf seinen Errungenschaften ausruhen“, fordert Gackstatter.

*„Wir arbeiten mit Universitäten, Forschungsinstituten, strategischen Partnern, großen Zulieferern und Regierungen zusammen. Wo sinnvoll und notwendig, kollaborieren wir natürlich auch mit Wettbewerbern.“*

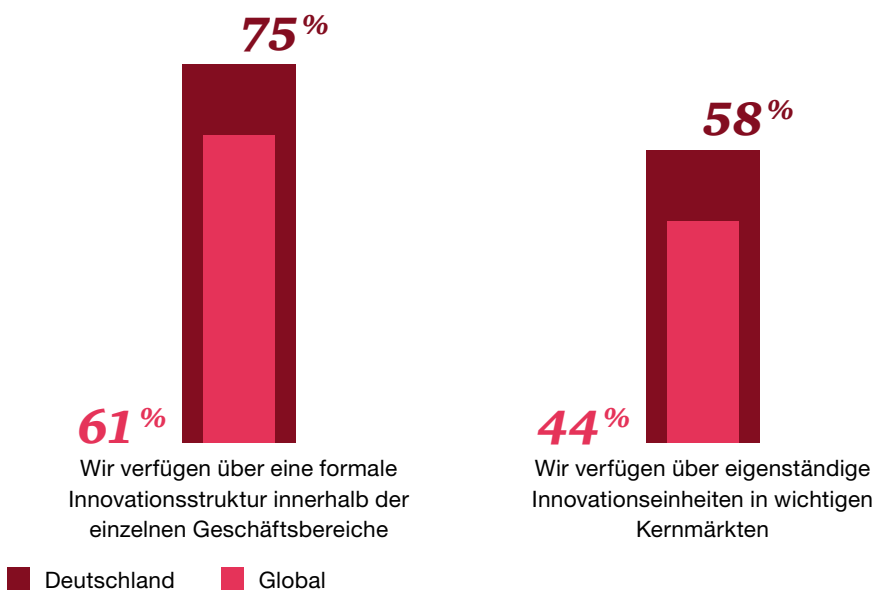
Chief Innovation Officer (CIO),  
Bombardier Transportation GmbH

## Geeignete Strukturen für Innovation sind vorhanden

Die befragten Unternehmen überlassen ihre Innovation nicht dem Zufall: sie setzen sich bereits seit einiger Zeit mit Innovationsmanagement auseinander und haben verstärkt geeignete organisatorische Strukturen in den Geschäftsbereichen aufgebaut, um Innovationen effektiv auf den Weg zu bringen. Drei Viertel der befragten

Unternehmen in Deutschland haben formale Innovationsstrukturen etabliert, im globalen Vergleich sind es weniger als zwei Drittel. In ihren Kernmärkten verfügen 58 Prozent der deutschen Unternehmen über separate Innovationseinheiten; bei den Firmen weltweit sind es deutlich weniger als die Hälfte.

### Welchen Ansatz verfolgt Ihr Unternehmen beim Innovationsmanagement?



Auf der Suche nach bahnbrechenden Ideen zeigen sich die Studienteilnehmer offen für neue Ansätze. 13 Prozent der Befragten in Deutschland geben an, dass neue Innovationsansätze – wie Fokusgruppen oder der Aufbau sogenannter Inkubatoren – neue Ansätze und Themen hervorbringen werden, die besonders stark zum Umsatzwachstum beitragen.

„Unternehmen hierzulande machen bei ihrem Innovationsmanagement bereits sehr viel richtig: Sie haben häufig schon die strukturellen Voraussetzungen für ein gutes Innovationsmanagement geschaffen. Es fällt ihnen daher leicht, zum Beispiel geeignete Partner für Kollaborationsprojekte zu finden und Open Innovation effizient und effektiv zu betreiben. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es noch offene Baustellen gibt“, folgert Feldmann.

*„Bei uns gibt es in jeder unserer vier Divisionen Center of Excellence (CoE), die an unterschiedlichen Technologie-themen arbeiten. Einmal pro Jahr berichten diese CoEs ihre Ergebnisse an das Innovation Board, das aus Mitgliedern des Vorstands besteht. Das Innovation Board tagt viermal pro Jahr.“*

Executive Board Member and Divisions Head for OPM and HC,  
B. Braun Melsungen AG

## Wo Unternehmen in Deutschland Nachholbedarf haben

### Zu starke Konzentration auf Produktinnovation

Die von uns befragten Unternehmen fokussieren sich bei ihren Innovationsbestrebungen zu stark auf Produkte. Für 44 Prozent der in Deutschland befragten Firmen liegt der Innovations-schwerpunkt im kommenden Jahr auf Produkten für 22 Prozent auf Technologien. Im globalen Vergleich: Nur 29 Prozent der weltweit befragten Unternehmen konzentrieren sich in erster Linie auf Produktinnovation, 20 Prozent legen ihren Fokus auf Innovationen im Bereich Technologie.

„Die Fokussierung auf die klassischen Innovationsbereiche Produkte und Technologien hängt zum Großteil mit der stärkeren Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland zusammen. An Universitäten wird eher Grundlagenforschung betrieben. Durch eine stärkere Zusammenarbeit mit Kunden und Wettbewerbern würde das Innovationsergebnis marktnäher“, findet Gackstatter.

In anderen Innovationsbereichen hinkt Deutschland im internationalen Vergleich hinterher: Bei bereits 18 Prozent der weltweit befragten Firmen liegt der Innovations-schwerpunkt auf Service Innovation, in Deutschland sind es hingegen nur magere 9 Prozent. Auf den Bereich Customer Experience fokussieren sich nur 5 Prozent (im Vergleich zu 9 Prozent weltweit), und auf Geschäftsmodell-innovation nur 7 Prozent (im Vergleich zu 10 Prozent weltweit).

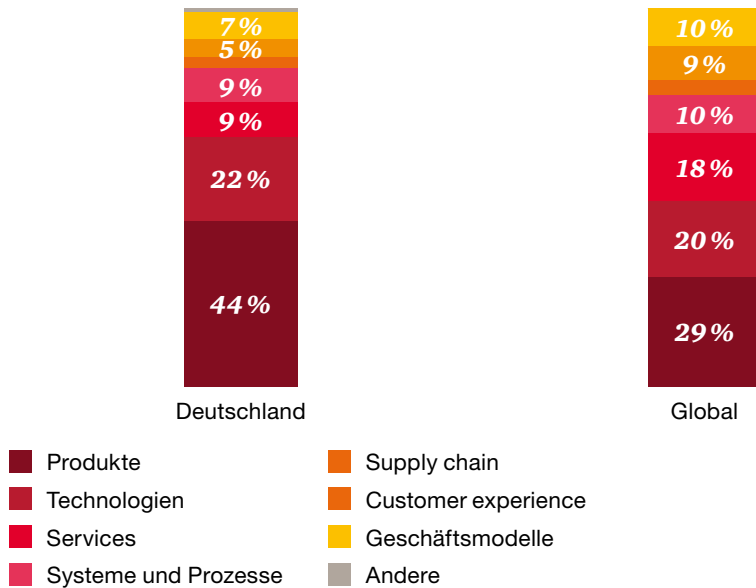
„Durch diesen starken Produkt- und Technologiefokus könnten Unternehmen den Anschluss an den internationalen Wettbewerb verlieren“, warnt PwC-Partner Feldmann. Er rät Unternehmen, bei ihren Innovationsbestrebungen über den Tellerrand hinaus zu blicken und auch alternative Bereiche wie Services, TCO<sup>1</sup>/Lifecycle Innovations oder Innovation der Customer Experience (mit direkten Kunden sowie mit Kunden der Kunden) in ihre Innovations-aktivitäten einzubeziehen.

---

<sup>1</sup> Total Cost of Ownership



**Auf welchem Bereich liegt Ihr Innovationsschwerpunkt in den kommenden 12 Monaten?**

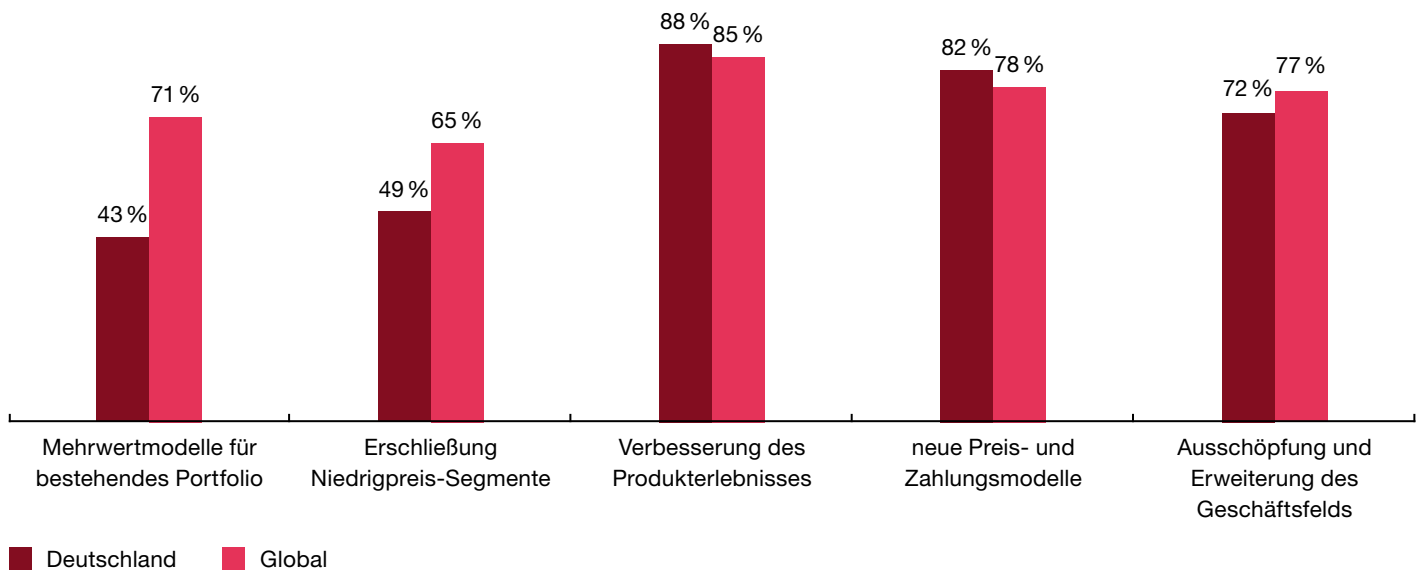


**Geschäftsmodellinnovation noch nicht an der Tagesordnung**

Im Bereich der Geschäftsmodellinnovation sind es insbesondere Mehrwert- und Niedrigpreismodelle, bei denen die in Deutschland befragten Unternehmen hinterherhinken. 71 Prozent der weltweit befragten Unternehmen planen, in den kommenden drei Jahren neue Mehrwertmodelle anzubieten.

In Deutschland haben dies nur 43 Prozent vor. Fast zwei Drittel der weltweit interviewten Firmen plant die Erschließung von Niedrigpreis-Segmenten. Unternehmen hierzulande sehen dies nicht als priorisiertes Innovationsfeld: Nur knapp 50 Prozent von ihnen wollen diese Form der Geschäftsmodellinnovation mittelfristig einführen.

## Welche der folgenden Arten von Geschäftsmodellinnovation planen Sie in den kommenden drei Jahren einzuführen?



„Andere Länder setzen sich bereits stärker mit Geschäftsmodellinnovation auseinander als Deutschland. Unternehmen können es sich nicht erlauben, vielversprechende Chancen auszu-

lassen. Sie müssen sich auch über neue Geschäftsmodelle Gedanken machen, um den Anschluss an die globale Spitze nicht zu verlieren“, rät Gackstatter.

## Strategie und Konzept gut – Umsetzung noch nicht optimal

Viele Unternehmen hierzulande haben bereits gute Innovationsstrategien und -konzepte definiert. Aber es mangelt häufig noch an der effektiven Umsetzung in die Praxis. Oft fehlt eine ausgeprägte Innovationskultur, die sich durch alle Unternehmensbereiche zieht und von der höchsten Führungsebene forciert wird. Auch wird das Thema Innovation meist nicht ganzheitlich angegangen, fragmentierte Strukturen fördern Silodenken und verhindern große, unternehmensweite Innovationen, die das volle Potential eines Unternehmens ausschöpfen.

Dieses Manko haben zahlreiche Unternehmen aber erkannt. Denn die Studie zeigt, dass bei 45 Prozent der befragten Firmen die größte Sorge im Innovationsmanagement derzeit der Umsetzung ihres Innovationsmodells in die Praxis gilt und der Frage, in welchem Umfeld die besten Innovationen entstehen – von der ersten Idee bis zur marktfertigen, erfolgreichen Innovation. Im globalen Vergleich teilen nur 29 Prozent der Unternehmen diese Sorge. Dies ist ein Indiz dafür, dass Unternehmen in Deutschland schon den nächsten Schritt hin zu erfolgreicher Innovation tätigen und sich derzeit darauf fokussieren, ihre Innovationsstrategie in die Praxis umzusetzen.

Auch neigen Unternehmen in Deutschland allerdings dazu, zu komplexe Strukturen für das Innovationsmanagement aufzusetzen, die ein effektives und effizientes Innovieren blockieren. So sind häufig stark fragmentierte Einzelabteilungen etabliert, anstatt Innovationsmanagement ganzheitlich zu adressieren. „Es besteht ein Hang zur gesteigerten Komplexität. Vielfach sind in Organisationen stark fraktionierte Einheiten vorhanden. Es muss ein sinnvoller Split zwischen Ideenmanagement, Continuous Improvement, Patentabteilung, Market Research etc. gefunden werden“, fordert Feldmann.

---

## ***Aus der deutschen Praxis*** Beispiele des Umgangs mit Innovation in Unternehmen

---

Der Kern der Innovationsbestrebungen von **EVONIK** ist der Inkubator **CREAVIS**. In dieser Einheit treibt das Unternehmen der Spezialchemie bahnbrechende Innovationen voran. 15 Prozent des Innovationsbudgets fließen in **CREAVIS**. Die Arbeit innerhalb von **CREAVIS** ist risikofreudig und setzt auf externe Partnerschaften. Eine aktuelle Innovation, die in **CREAVIS** entstanden ist, ist das Joint Venture mit Daimler, zur Entwicklung verbesserter Batterien für Elektrofahrzeuge.

---

„**BASF new Business**“ ist eine separate Einheit, die sich mit der Entwicklung neuer Produkte und Ansätze beschäftigt, die aktuell nicht durch das **BASF**-Portfolio abgedeckt werden.

---

Bei einem **großen Mischkonzern** haben die Innovationsbestrebungen zwei wesentliche Ziele: Globale Produkte auf lokale Märkte anpassen und bahnbrechende Innovationen für neue Großkunden entwickeln. Dabei setzt das Unternehmen auf **Open Innovation**. Im Sommer 2013 wurde ein Innovationsforum eröffnet, das über eine Schnittstelle die Wünsche der Kunden in die Entwicklung neuer Produkte einbezieht. Dieses Forum ist mit einer eigenen Internetplattform ausgestattet und ist für alle Einheiten des Unternehmens zugänglich.

---

**Ein großer Infrastrukturanbieter** schildert das Problem, dass die Zuständigkeiten für das Thema Innovation stark fragmentiert sind. Innovation wird nicht ganzheitlich betrieben, zahlreiche unterschiedliche Abteilungen wie die Patentabteilung, die Vorentwicklung, die Marktforschung und die Strategieabteilung beschäftigen sich parallel damit. Eine gemeinsame Zielrichtung und regelmäßiger Austausch fehlen. Diese Struktur fördert Silodenken und verhindert große unternehmensweite Innovationen.

---

Die Labore der Forschung und Entwicklung eines **führenden Konsumgüterherstellers** nutzen verschiedene **Open-Innovation-Werkzeuge**, um auf neue Ideen und Lösungen zu stoßen. Hierdurch ist eine der erfolgreichsten Innovationen hervorgegangen. Die Grundlage für den Erfolg des Produkts: **F&E** und **Marketing** haben gemeinsam ein hochrelevantes Verbraucherbedürfnis identifiziert, für das es zum Projektstart noch keine befriedigende Lösung im Markt gab. Für die technische Umsetzung wurden zusätzlich zur internen Entwicklung externe Partner aus unterschiedlichsten wissenschaftlichen Fachrichtungen und Industrien mit eingebunden. Die Forschung und Entwicklung konnte mit ihren neu etablierten Methoden den Mehrwert der gemeinsamen Produktneuentwicklung belegen, so dass das **Marketing** auf Basis der bestehenden starken Marke eine neue Produktkategorie erschaffen hat, die schnell im Markt zum Erfolg führte.

---

# *Was bedeutet das für Sie?*



Die globale Innovationsstudie von PwC hat gezeigt: **Innovationsfähigkeit entscheidet über den langfristigen Unternehmenserfolg.** Deutschland wird dabei noch immer als Innovationsstandort gesehen, jedoch stehen im internationalen Vergleich weniger finanzielle Mittel zur Verfügung. Unternehmen in Deutschland machen aber bereits sehr viel richtig bei ihrem Innovationsmanagement: Sie haben vielfach schon die nötigen strukturellen Voraussetzungen für erfolgreiche Innovation geschaffen und setzen

selektiv auf Open Innovation. Eine solide Innovationsstrategie wurde dabei bereits von vielen Unternehmen in Deutschland definiert. Allerdings konzentrieren sie sich noch zu stark auf Produktinnovation und beziehen weitere Innovationsarten sowie ihre Geschäftsmodelle zu selten in die Innovationsüberlegungen ein. Auch tauchen Schwächen in der Umsetzung auf, häufig durch komplexe und nicht ganzheitliche Innovationsstrukturen.

Was bedeutet dies für Sie und Ihr Unternehmen?

## Gehen Sie Innovationen „smart“ an!

Setzen Sie ihr Innovationsbudget klug ein, sorgen Sie für effiziente Prozesse und einen klaren Fokus auf die Umsetzung – Innovation darf keinem Selbstzweck folgen. Zudem sollten Sie über Innovationserfolge offensiv kommunizieren: Hat ein Unternehmen eine Innovation erfolgreich auf den

Markt gebracht, sollte es diesen Erfolg auch in der internen Kommunikation herausstellen. Dadurch lassen sich die größten Multiplikatoreffekte erzielen und die interne Akzeptanz sowie die Balance zwischen Risiko und Controlling für das Thema Innovation steigt.

## Seien Sie konsequent und mutig!

Haben Sie den Mut, Themen herauszugreifen und voranzutreiben. Dabei müssen Sie nicht als Einzelkämpfer auftreten und alles selbst machen, sondern sollten sich die Arbeit mit Partnern intern und extern aufteilen. Hierfür kommen beispielsweise Wettbewerber, Kunden, Hochschulen und weitere Institute in Frage. „Die Entwicklung innovativer Produkte, Technologien und Dienste

ist keine punktuelle Aufgabe, die Unternehmen auf ihrer To-do-Liste abhaken können. Nur wenn sie sich ganzheitlich, systematisch und konsequent mit dem Thema auseinandersetzen, klare Unterstützung der Unternehmensführung bekommen und sich auch von Misserfolgen nicht abschrecken lassen, werden sie erfolgreiche Innovationen auf den Markt bringen und ihre Wachstumsziele

erreichen können“, ist Feldmann überzeugt. Setzen Sie nicht nur auf klassische Wege, sondern probieren Sie auch neue Ansätze aus: „Ein Beispiel sind sogenannte Inkubatoren, also separate Innovationseinheiten, die jenseits des Tagesgeschäfts operieren und in diesem Umfeld viel bessere Bedingungen zum Experimentieren vorfinden“, rät Gackstatter.

## Finden Sie Ihren eigenen Weg!

„Beim Innovationsmanagement gibt es nicht den einen richtigen Weg. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Ansatz entwickeln, der die individuellen Rahmenbedingungen berücksichtigt und zur etablierten Innovationskultur passt“, wissen die PwC-Experten Feldmann und Gackstatter aus ihrer Beratungspraxis. Einige Pioniere, die

vorbildliches Innovationsmanagement betreiben, lassen sich bereits beobachten. Diese Vorreiter zeigen, wie es funktionieren kann: Sie gehen Innovationen konsequent und mit Ausdauer an – von der ausgeklügelten Strategie bis zur erfolgreichen Umsetzung in die Praxis. Sie sind offen für neue Ansätze: wie zum Beispiel die

verstärkte Nutzung von Social Media und Open Innovation. Sie arbeiten mit Partnern zusammen. Die PwC-Experten Feldmann und Gackstatter schließen: „Andere Unternehmen sollten diesem Beispiel folgen, um den Anschluss an die Spitzengruppe nicht zu verpassen und dauerhaft ins Hintertreffen im Innovationsrennen zu gelangen.“

---

***Wir stehen Ihnen für eine persönliche Diskussion  
gerne zur Verfügung.***



***Dr. Steffen Gackstatter***

Director  
Innovationsmanagement  
Friedrichstraße 14  
70174 Stuttgart  
Tel.: +49 711 25034-5291  
steffen.gackstatter@de.pwc.com

Weitere Autoren: Alexia Spieler und Juliane Stephan.

***PwC Innovationsberatung***

Innovationsberatung ist ein Kernbestandteil des globalen PwC-Angebots. Mit über 300 Experten weltweit kann PwC alle Innovationsthemen abdecken – von der Strategie bis zur Umsetzung. Wir bauen auf einer langjährigen Expertise auf und unterstützen Sie insbesondere in den Bereichen Innovation Management, Product & Cycle Time Excellence, Service Innovation und Lifecycle Management, bis hin zu den Herausforderungen der Geschäftsmodellinnovation.



### ***PwC Managementberatung***

Ganzheitliche Beratung bringt die besten Ergebnisse. Deshalb bietet PwC seinen Mandanten individuelle Strategiekonzepte, deren Implementierung und anschließende Ergebnismessung – alles aus einer Hand. Wir verfügen über feines Gespür für die Trends der Zukunft, das wir mit profunder Branchenkenntnis und umfangreicher Erfahrung verbinden. Als Ideengeber entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden neue Lösungen, die Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung erzielen. Dieses Prinzip macht uns zu einer führenden Managementberatung, die auf dem vielschichtigen Wissen und dem unerschöpflichen Engagement unserer 40.000 Experten weltweit basiert.

Unsere Beratungsschwerpunkte sind so facettenreich wie die Management-Agenda unserer Mandanten und decken betriebs- und finanzwirtschaftliche, regulatorische sowie technologische Fragestellungen ab. Neben der Strategie-, Marketing- und Innovationsberatung gehören Investitions-, Einkaufs- und Supply-Chain-Projekte ebenso zu unseren Kernkompetenzen wie Unternehmenstransaktionen, Wirtschaftsförderung, Risikomanagement, Forensic Services und die Geschäftsprozessoptimierung.

### ***Über PwC***

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.400 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© Januar 2015 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.  
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.



