

Studie: Woran Innovationen im Unternehmen scheitern
Capgemini destilliert Erfolgsgeheimnisse von Führungskräften und Akademikern zur erfolgreichen Skalierung

Berlin, 24. September 2020 - Die Unfähigkeit vieler Unternehmen, Innovationen im großen Stil umzusetzen, hindert sie daran, das enorme Potenzial von Zukunftstechnologien voll zu nutzen – obwohl sie heute mehr denn je darauf angewiesen sind. Dies geht aus der neuen Studie des Capgemini Research Institute „[Scaling Innovation - What's the Big Idea?](#)“ hervor, was erklärt, warum die meisten Innovationen nicht erfolgreich ausgerollt werden.

Olivier Hervé, Leiter des Beratungsbereichs Strategie bei Capgemini Invent, fasst die Ergebnisse folgendermaßen zusammen: *„Die Skalierung von Innovationen muss als eigene Disziplin innerhalb der Innovationsreise behandelt werden, weil sie grundlegend anders ist. Sie hat ihre eigenen Herausforderungen und ist typischer Weise in einem Geschäftsbereich eines Unternehmens angesiedelt, der von der Ideenfindung völlig getrennt ist, Skalierung erfordert auch eine andere Denkweise und andere Fähigkeiten. Indem sie Skalierung als eine spezifische und einzigartige Disziplin behandeln, die richtige Governance einführen und eine Kultur aufbauen die bereit ist, harte Entscheidungen zur Skalierung von Innovationen zu treffen, können Unternehmen dies mit einer Geschwindigkeit und der Gewissheit erreichen, bei der Konkurrenten nur schwer mithalten können.“*

2019 wurden weltweit rund 300 Milliarden Dollar in fast 32.000 Risikokapitalgeschäfte investiert.¹ Erfinder auf der ganzen Welt reichten im Jahr zuvor 3,3 Millionen Patentanmeldungen ein, 5 Prozent mehr als im Vorjahr und nach einem kontinuierlichen Anstieg über neun Jahre in Folge.² Die COVID-19-Pandemie hat den Bedarf an Innovation und Erneuerung nur noch verstärkt: So gaben 68 Prozent der Führungskräfte an, dass sie bestehende Transformationsinitiativen beschleunigt haben.³ Dennoch steckt die Fähigkeit zur Skalierung von Innovationen noch in den Kinderschuhen, da es vielen Organisationen nicht gelingt, die Früchte großer Wetten auf Innovationen zu ernten. Wirkung und Wert solcher Innovationen entstehen, laut Studie, jedoch nicht durch die Idee selbst oder Experimente. Vielmehr profitieren Unternehmen, die Innovationen skalieren und im großen Rahmen umsetzen, von einer schnelleren Geschäftsentwicklung und langfristigen Wettbewerbsvorteilen.

Große Organisationen müssen Ideenfindung und Skalierung als getrennte Einheiten behandeln

Innovation und die erfolgreiche Skalierung derselben sind zwei verschiedene Funktionen, die oft unterschiedliche Einstellungen und Fähigkeiten erfordern. Nur wenige Unternehmen unterscheiden jedoch zwischen dem Front-End der Innovationserzeugung und dem Back-End der Innovationsskalierung. Sie denken nicht an die Skalierung selbst - eine Disziplin, die sich in ihrem Zweck, ihren Anforderungen und Herausforderungen klar unterscheidet. Obwohl die Skalierung in der nachgelagerten Phase des Innovationsprozesses erfolgt, ist sie oft zu gering und kommt zu spät.

¹Crunchbase, "Der globale VC-Bericht Q4/EOY 2019: Ein starkes Ende eines guten, aber nicht fantastischen Jahres", Januar 2020.

² Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO), "Weltweite Indikatoren für geistiges Eigentum", Oktober 2019.

³ Forschungsinstitut Capgemini, "Vorwärts in die Zukunft: Die neue Normalität nach dem COVID definieren und gewinnen", Juli 2020.



Der Studie zufolge konzentriert sich die Suche nach Innovationen häufig auf das, was wünschenswert ist - Konzepte und Projekte mit großer Wirkung, die darauf abzielen, ein unerfülltes oder nicht genanntes Kundenbedürfnis zu lösen. Selten konzentriert sie sich auf die beiden Aspekte, die für ein Großunternehmen relevanter sind - Rentabilität und Machbarkeit.

Durch die Betrachtung der Skalierung von Innovationen als eigenständige Disziplin können Unternehmen sicherstellen, dass sie bereits zu Beginn der Ideenfindungsphase Teams oder Einzelpersonen einsetzen, die sich stärker auf die Durchführbarkeit und Machbarkeit von Innovationen konzentrieren.

COVID-19 als Katalysator nutzen

COVID-19 hat Innovation in vielen Bereichen forciert. Capgemini hat festgestellt, dass die Organisationen in diesen Krisenzeiten erhebliche Fortschritte gemacht haben beim Kampf gegen die Bürokratie, der Rationalisierung von Prozessen, der Umstrukturierung von Belegschaften und der Stärkung der Führungsspitzen. Infolgedessen waren einige Unternehmen in der Lage, ihre Maßnahmen um fast zwei Jahre zu beschleunigen, wenn es um die Skalierung von Innovationen geht.

Unternehmen sollten nun auf diesem Schwung aufbauen, um zu verstehen, wie sie einige der traditionellen Governance-Herausforderungen überwinden können, die einer Skalierung im Wege stehen. Dazu gehört beispielsweise, wie sie ihre besten Talente dazu bringen sich auf das Thema zu konzentrieren oder indem sie bürokratische Hürden oder organisatorische Silos überwinden.

Nicht jede Idee lässt sich langfristig skalieren

Eine Innovationskultur ist nicht nur wichtig für die Ideenfindung und das Testen neuer Ideen, sondern auch für deren erfolgreiche Skalierung innerhalb bestehender oder neuer Märkte. Entscheidend für eine Innovationskultur, die Größenvorteile nutzt, ist die Förderung einer Lernkultur die Fehler akzeptiert und die Bereitschaft, Initiativen zu stoppen, selbst wenn sie zunächst in großem Maße erfolgreich waren. Nicht jede Idee kann langfristig skaliert werden und es ist von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen verstehen, wann sie ein Scheitern in verschiedenen Phasen der Innovationsreise akzeptieren müssen.

Die Organisationskultur ist die größte Hürde bei der Skalierung von Innovation. Die Fähigkeit, Hürden zu beseitigen und Probleme anzugehen, muss sich vom Management über die gesamte Organisation erstrecken. Die Studie zeigt, dass Unternehmen, die bereits große Erfolge mit Skalierung realisieren, eher bereit sind, bestehende Experimente und Innovationen zu stoppen, um Neues auszuprobieren.

Eine vollständige Ausgabe der Studie und die Empfehlungen finden Sie [hier](https://www.capgemini.com/research/scaling-innovation/?utm_source=pr&utm_medium=referral&utm_content=aie_none_link_pressrelease_none&utm_campaign=AI_Analytics_cri_scaling_innovation) oder unter https://www.capgemini.com/research/scaling-innovation/?utm_source=pr&utm_medium=referral&utm_content=aie_none_link_pressrelease_none&utm_campaign=AI_Analytics_cri_scaling_innovation

Über die Studie

Die Untersuchung von Capgemini basiert auf den Erkenntnissen von über 40 Führungskräften aus globalen Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von über 1,7 Billionen US-Dollar sowie Akademikern und stützt sich auf wichtige Erkenntnisse, bewährte Praktiken und Erfahrungen, um handfeste Empfehlungen zu geben.

Über Capgemini

Capgemini ist einer der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Digitaler Transformation sowie Technologie- und Ingenieursdienstleistungen. Als ein Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von mehr als 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie durch Menschen



entsteht, und agiert als ein multikulturelles Unternehmen mit 270.000 Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern in fast 50 Ländern. Einschließlich Altran beläuft sich der Umsatz für das Jahr 2019 auf 17 Milliarden Euro.

Mehr unter www.capgemini.com/de. People matter, results count.