

Innovation im Mittelstand trotz knapper Ressourcen

STRUKTUREN, HÜRDEN UND HANDLUNGSFELDER

Wie gelingt Innovation trotz knapper Ressourcen? Diese Frage stellen sich aktuell viele Mittelständler. Das Whitepaper der Maschinenraum Advisory gibt auf Basis einer Umfrage unter 33 familiengeführten Mittelstandsunternehmen datenbasierte Antworten und zeigt konkrete Wege, wie Innovationsaktivitäten auch mit begrenzten Ressourcen gelingen können.

Über den Maschinenraum

Der Maschinenraum: Ein Ökosystem auf Augenhöhe

Innovation entsteht selten im Vakuum. Sie braucht Resonanzböden und den echten Austausch innerhalb eines starken Netzwerks.

Der Maschinenraum wurde genau dafür geschaffen: als ein von Familienunternehmen für Familienunternehmen entwickeltes Ökosystem. Heute bringen wir die mutigsten Akteure des deutschsprachigen Mittelstands zusammen, die gemeinsam über 450.000 Mitarbeitende repräsentieren.

Unser Ansatz bricht bewusst mit dem klassischen Wettbewerbsdenken. Wir vernetzen Unternehmen über Branchen-, Regions- und Hierarchiegrenzen hinweg, um Wissen, Ressourcen und Fähigkeiten dort zu teilen, wo die Transformation den größten Hebel ansetzt. Indem wir Synergien bündeln und Lösungen direkt am Bedarf der Mitgliedsunternehmen entwickeln, schaffen wir einen Raum, in dem der Mittelstand nicht nur voneinander lernt, sondern die Zukunft aktiv und gemeinsam gestaltet.

Maschinenraum Advisory: Strategische Begleitung

Wir haben uns in der Maschinenraum Advisory zur Aufgabe gemacht, die Entwicklung und Stärkung der Zukunfts-Resilienz von mittelständischen Unternehmen zu unterstützen. Dabei bauen wir auf der langjährigen Erfahrung des Mittelstands auf und hinterfragen Altbewährtes, um durch strategische Voraussicht, mit innovativen und co-kreativen Ansätzen in die Zukunft zu wachsen. Sich schnell verändernde Rahmenbedingungen stellen Unternehmen stetig vor neue Herausforderungen. Um die Transformation in die Zukunft zu gestalten, braucht es Netzwerke und das gemeinsame Arbeiten an Lösungen. Genau hier setzen wir an. Mit unserer Expertise in der Strategie- und Innovations-Arbeit holen wir den Mittelstand dort ab, wo er steht und wissen, wo wir ansetzen müssen, um bei der Transformation oder neuen Wachstumsmöglichkeiten flexibel zu unterstützen und Mitarbeitende zu befähigen.

Ihr habt Fragen zum Thema Innovation oder zur Umfrage? Dann kontaktiert gerne das Maschinenraum Advisory Team.

ANSPRECHPARTNER:INNEN

Maschinenraum Advisory

co-creation@maschinenraum.io

Der Mittelstand sieht sich derzeit mit fundamentalen Herausforderungen konfrontiert. In unserer täglichen Zusammenarbeit und im Austausch mit dem Mittelstand beobachten wir, die Maschinenraum Advisory (s. 15), eine zunehmende Polarisierung im Umgang mit dem Thema Innovation. Während die wirtschaftliche Volatilität einige Unternehmen dazu zwingt, Ressourcen drastisch zu kürzen oder zentrale Innovationseinheiten gänzlich aufzulösen, setzen andere gerade jetzt auf Antizyklik. Sie bauen gezielt ihre Innovationskraft aus, erschließen neue Geschäftsfelder, etablieren strukturierte Prozesse, tätigen strategische Investitionen oder arbeiten eng mit Startups zusammen.

Dieses Spannungsfeld beschreibt die Ambidextrie in Unternehmen, also die Herausforderung, das bestehende Kerngeschäft effizient weiterzuentwickeln (Exploitation) und gleichzeitig in neue, potenziell radikale Geschäftsmöglichkeiten zu investieren (Exploration). In wirtschaftlich angespannten Zeiten zeigt sich eine problematische Dynamik: Obwohl Innovation für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit entscheidend ist, wird sie unter solchen Bedingungen häufig zurückgestellt.

Zur Analyse dieser Entwicklungen wurde eine Umfrage durchgeführt, um das Stimmungsbild datenbasiert abzubilden.

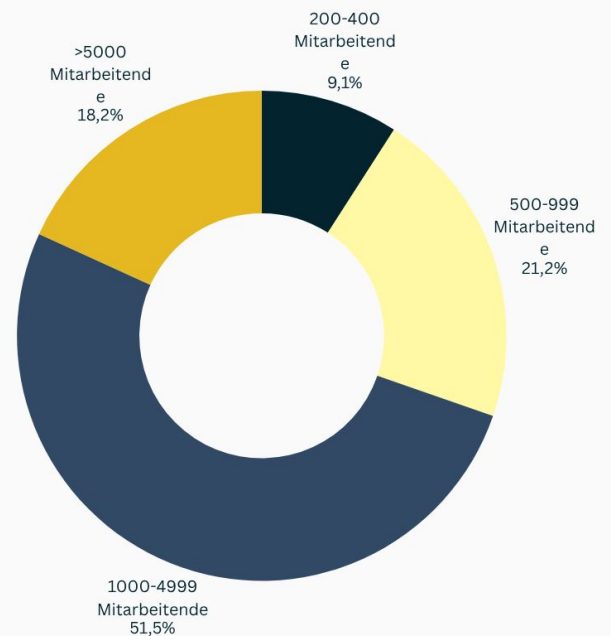
Das vorliegende Whitepaper wertet diese Ergebnisse aus und fasst erste Ansätze auf die zentrale Frage zusammen: Wie kann der Mittelstand Innovationsaktivitäten unter dem Einsatz begrenzter Ressourcen navigieren?

Die Erkenntnisse dieses Whitepapers basieren auf einer zielgerichteten Umfrage unter Innovationsverantwortlichen von 33 familiengeführten Mittelstandsunternehmen und geben einen Einblick in die strukturellen und kulturellen Realitäten der befragten Unternehmen.

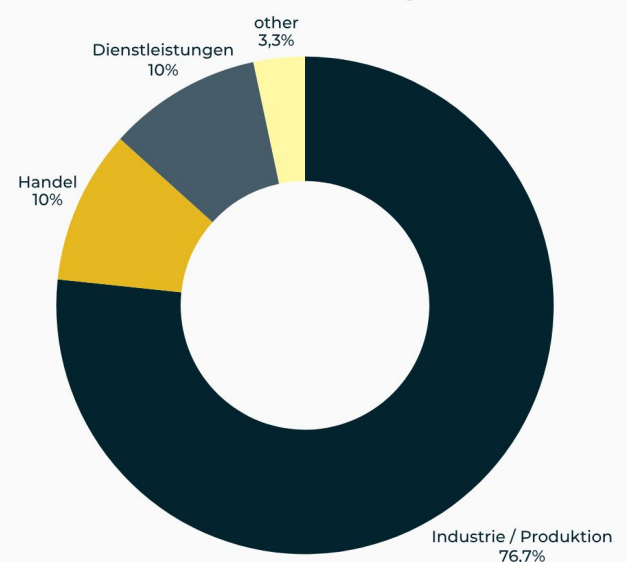
Der Fokus der rund 25 quantitativen und qualitativen Fragen lag dabei auf der organisatorischen Verankerung, den operativen Hürden sowie den strategischen Zielsetzungen der Innovationsarbeit. Die Daten repräsentieren primär den Mittelstand mit 1.000 - 4.999 Mitarbeitenden und schwerpunktmäßig Unternehmen aus den Bereich Industrie und Produktion.

Wir haben die Antworten von 33 Innovationsverantwortlichen aus 33 familiengeführten Mittelstandsunternehmen ausgewertet

Wie viele Mitarbeitende arbeiten in deinem Unternehmen?



In welchem Bereich ist dein Unternehmen tätig?



ANALYSE

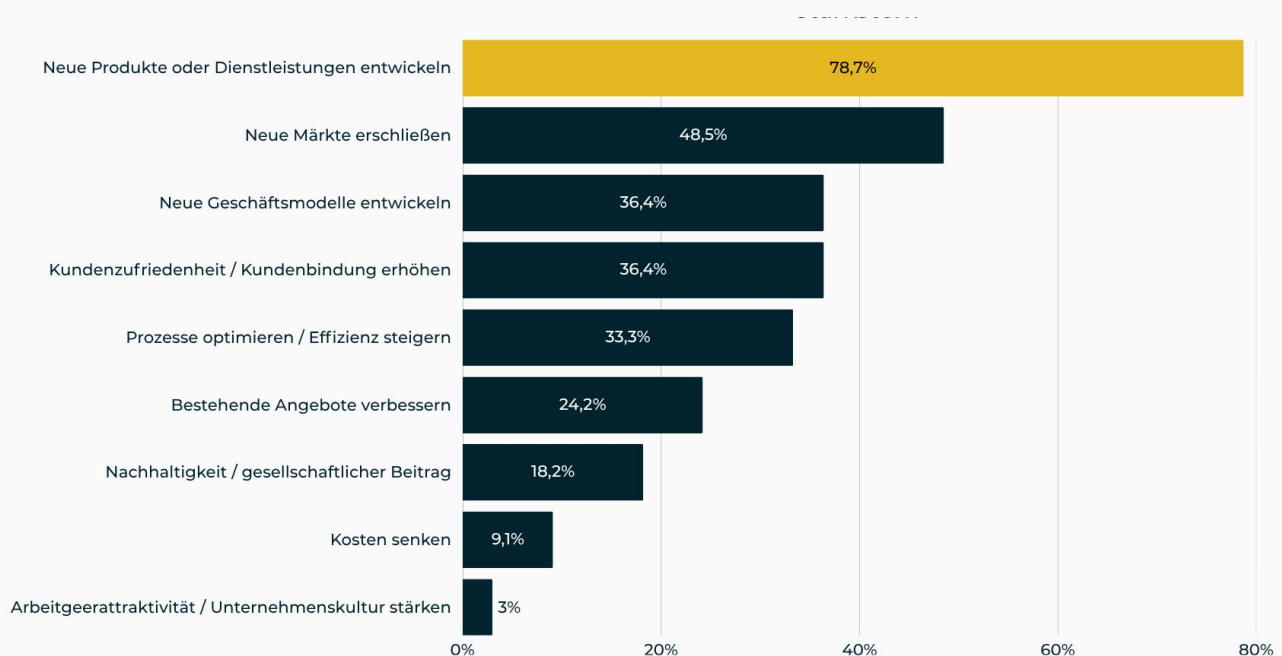
1.1

Strategische Zielsetzung und inhaltlicher Fokus von Innovationsaktivitäten

Die Befragung der 33 Innovationsverantwortlichen hinsichtlich der primären Zielsetzungen der Innovationsaktivitäten in ihren Unternehmen ergibt ein klares Ranking (Mehrfachnennungen waren möglich):

1. Die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen wird von der deutlichen Mehrheit der Unternehmen (78,8 %) als primäres Ziel definiert.
2. An zweiter Stelle folgt die Zielsetzung, durch Innovationen neue Märkte zu erschließen (48,5 %).
3. Den dritten Platz teilen sich die Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle (36,4 %) und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch innovative Ansätze (36,4 %).

Welche Ziele verfolgt dein Unternehmen mit Innovation am stärksten?



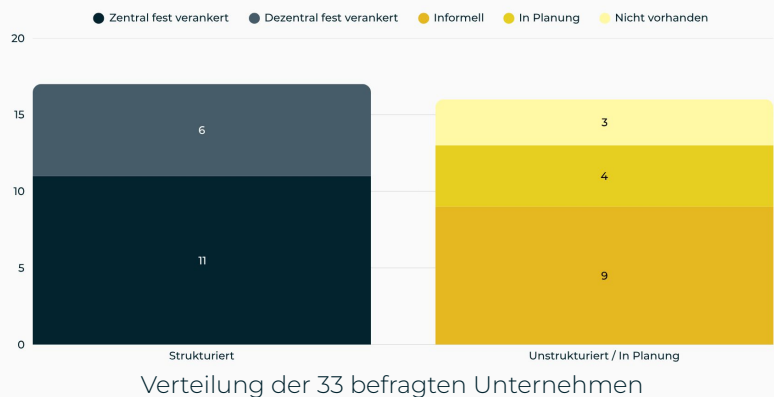
1.2

Organisatorische Verankerung von Innovationsaktivitäten im Unternehmen

Die Analyse der 33 Unternehmen zeigt ein stark heterogenes Bild in Bezug auf die strukturelle Verankerung von Innovationsaktivitäten. Dabei lassen sich drei Organisationsformen unterscheiden:

1. Zentrale Verankerung: Ein Teil der Unternehmen verfügt über dedizierte, zentralisierte Innovationsabteilungen oder Stabsstellen, die in der Regel direkt an die Geschäftsführung berichten (33,3%)
2. Dezentrale Verankerung: In einer weiteren Gruppe ist das Innovationsmanagement in die jeweiligen operativen Geschäftsbereiche (Business Units) integriert (18,2%).
3. Informelle Strukturen: Eine signifikante Anzahl der Befragten gibt an, dass Innovation über informelle oder temporäre Strukturen – wie etwa abteilungsübergreifende Initiativteams oder flexible Projektgruppen ohne festes, permanentes Mandat – vorangetrieben wird (27,3%).

Gibt es in deinem Unternehmen eine dezidierte Innovationsverantwortung?



Stimmen aus dem Mittelstand: Wo liegt die Innovationsverantwortung?

„Aktuell gibt es keine Abteilung. Wir bauen gerade ein Innovationsmanagement auf, wollen aber keine zentrale Abteilung schaffen, sondern dezentral organisieren.“

“Es gibt ein zentrales Innovationsmanagement Team, das eng verzahnt mit der globalen Vorentwicklung den Innovationsgeist im Unternehmen vorantreibt und dezentral motiviert, innovativ zu denken und zu handeln.“

“Dezentrale Verantwortung, regelmäßiger Austausch und Formate; Aufbau von "Innovation Scouts" in Planung.“

“Eine Person, die offiziell zu einem Teil ihrer Arbeitszeit Innovationsprojekte begleitet. Diese Person ist Dienstleister für die gesamte Organisation.“

“Projektorganisation mit regelmäßigen Projektsitzungen im Team; Betrachtung Markt, Kunde, Produkt und Potential.“

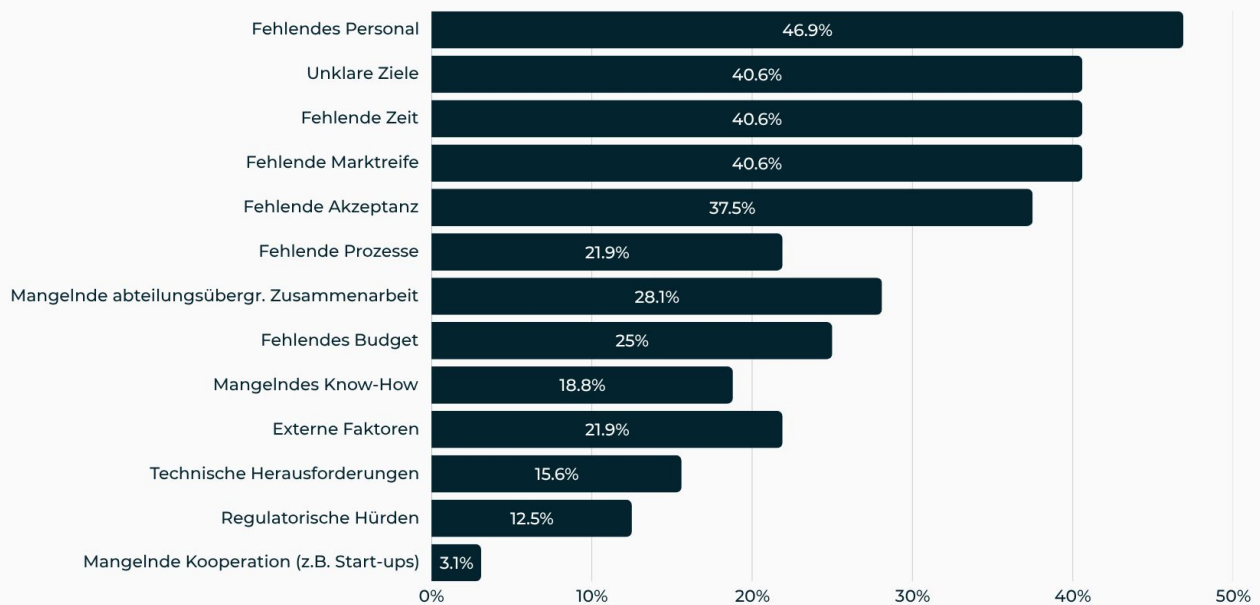
1.3

Ressourcenausstattung und operative Hürden

Die Befragten wurden gebeten, die zentralen Barrieren zu benennen, die in der Praxis dazu führen, dass Innovationsprojekte scheitern oder sich verzögern

1. Fehlendes Personal wird von 46,9 % der Befragten als häufigste Ursache für das Scheitern von Innovationstätigkeiten identifiziert.
2. Mit jeweils 40,6 % werden fehlende Zeit, unklare Ziele und die mangelnde Marktreife oder Umsetzbarkeit als zweitgrößte Hürden im Innovationsprozess gewertet.
3. Als zusätzliche Hürden traten eine mangelnde Akzeptanz, Defizite in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie begrenzte Projektbudgets hervor.

Woran scheiterten angestoßene Innovationsprojekte in den letzten 2-3 Jahren?



1.4

Auswirkungen von Ressourcenknappheit

Die Daten zeigen ein spezifisches Handlungsmuster, wenn Unternehmen mit akuten Engpässen bei Zeit, Budget oder Personal konfrontiert sind. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass in solchen Phasen eine Verschiebung des Fokus hin zur „inkrementellen Innovation“ (kleinere, schrittweise Verbesserungen) stattfindet. Zudem geht aus den Antworten hervor, dass Projekte bei Ressourcenengpässen nur selten offiziell abgebrochen werden; stattdessen werden sie in der Regel „depriorisiert“ oder auf unbestimmte Zeit pausiert.

1.5

Entwicklung von Innovationsaktivitäten in den letzten 2 Jahren

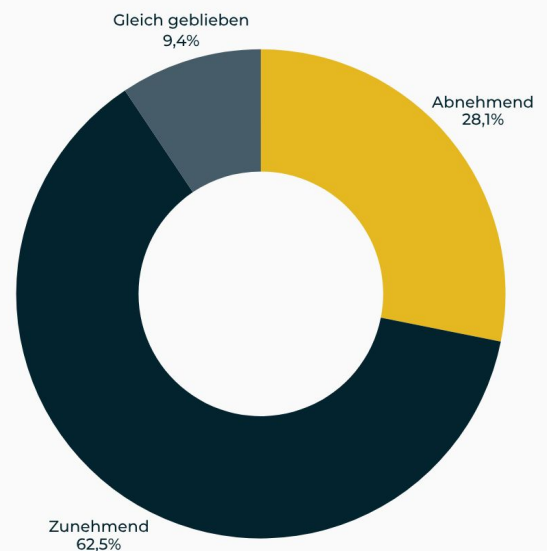
Die Auswertung der erhobenen Daten zeigt ein insgesamt heterogenes Bild der Entwicklung von Innovationsaktivitäten: Während eine klare Mehrheit der Unternehmen Zuwächse verzeichnet, ist zugleich bei einem bedeutenden Anteil ein Rückgang festzustellen

1. Der größte Teil der Befragten verzeichnet einen Anstieg der Aktivitäten (~61 %): Konkret geben 14 Unternehmen an, die Aktivitäten seien „leicht gestiegen“, bei weiteren 6 sind sie sogar „stark gestiegen“.
2. Demgegenüber steht eine nicht zu vernachlässigende Gruppe von 9 Unternehmen (~27 %), bei denen die Innovationsaktivitäten rückläufig sind (5-mal „stark abgenommen“, 4-mal „leicht abgenommen“)

Betrachtet man isoliert die Unternehmen, bei denen die Aktivitäten „stark abgenommen“ haben, zeigt sich ein Muster:

1. Bei diesen Unternehmen gehen die sinkenden Aktivitäten auffällig oft mit einer unzureichenden Ressourcenausstattung einher
2. Zudem häufen sich in dieser Gruppe die Angaben zu „fehlendem Personal“, „fehlender Zeit“ und „unklaren Zielen“ als Hauptgründe für das Scheitern von Projekten

Wie hat sich die Innovationsaktivität in deinem Unternehmen in den letzten 2 Jahren entwickelt?





INTERPRETATION

2.1

Status Quo: Die Diskrepanz zwischen strategischer Ambition und Struktur

Die Gegenüberstellung der strategischen Ziele und der organisatorischen Verankerung offenbart eine Diskrepanz. Obwohl 48,5 % der Befragten die Erschließung neuer Märkte und 36,4 % die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle anstreben (Merkmale radikaler und disruptiver Innovation), spiegelt sich dieser hohe Anspruch in der formalen Aufstellung vieler Organisationen nicht wider.

Der hohe Anteil an informell oder rein dezentral organisierten Strukturen führt dazu, dass Innovationsverantwortung oft stark von Einzelpersonen abhängt. Fehlt eine zentrale Mandatierung oder eine feste Verankerung in der Aufbauorganisation, verfügen Projektteams häufig nicht über die nötige organisationale Durchsetzungskraft, um ressourcenintensive Zukunftsprojekte gegen den Widerstand oder die Prioritäten des Tagesgeschäfts zu verteidigen.

2.2

Ressourcen fehlen: Die Verschiebung in Richtung inkrementeller Innovation

Der in der Umfrage deutlich gewordene Mangel an Personal (46,9 %) in Kombination mit dem Ausweichen auf inkrementelle Innovation (bei 50% der Unternehmen) ist ein signifikanter Indikator für ein klassisches Ambidextrie-Dilemma. Unternehmen stehen im Konflikt zwischen der Optimierung des bestehenden Kerngeschäfts (Exploitation) und der Erforschung von Neuem (Exploration).

Die Daten legen den Schluss nahe, dass Innovationsprojekte in den befragten Unternehmen in direkter Ressourcenkonkurrenz zum operativen Kerngeschäft stehen. Sobald personelle oder zeitliche Engpässe auftreten, greift ein Risiko-Minimierungs-Mechanismus: Langfristige Projekte zur Geschäftsmodellentwicklung werden depriorisiert zugunsten von kurzfristigen, risikoärmeren Produktverbesserungen, die rasche Effizienzgewinne oder unmittelbare Kundenzufriedenheit versprechen. Das formulierte strategische Ziel der Markterschließung wird dadurch operativ systematisch untergraben.

Zudem birgt die Praxis, Projekte bei Engpässen lediglich zu depriorisieren statt formell zu stoppen, die Gefahr, dass Ressourcen langfristig gebunden bleiben. Diese verdeckten Kapazitätsfresser blockieren das Budget für potenzielle Neuentwicklungen.



2.2

Folglich gewinnt bei knappen Kapazitäten fast immer das operative Tagesgeschäft. Die Befragung zeigt dabei verschiedene Strategien auf, mit denen die Teilnehmenden versuchen, diesem Spannungsfeld zu begegnen und Handlungsspielräume für Innovation zurückzugewinnen.

Dabei trennen Vorreiter-Unternehmen diese Welten strukturell sehr bewusst:

“

“New Business Innovation (Horizont 3) wird über den Bereich “Group Strategy & Project Management” gesteuert, Produktinnovationen, Line Extensions etc. (Horizont 1 & 2) werden aus den Business Units direkt getrieben”.

“Eigene Abteilung mit Fokus auf KI und Geschäftsmodellinnovation, partizipativ mit dem Mutterschiff werden Innovationsprojekte durchgeführt.”

“Seit der Gründung waren wir jetzt 7 Jahre eine Stabsstelle. Aufgrund der steigenden Projekte und wachsenden Teamgröße sind wir jetzt eine eigene Abteilung.”

2.3

Strukturelle Barrieren: Unklare Ziele als Symptom fehlender Leitplanken

Dass 40,6 % der Experten „unklare Ziele“ als maßgeblichen Grund für das Scheitern von Projekten anführen, ist analytisch nicht primär als operatives Projektmanagement-Problem zu werten, sondern als Symptom unklarer strategischer Leitplanken.

Wenn nahezu jedes zweite Projekt u.a. an mangelnder Zieldefinition scheitert, deutet dies darauf hin, dass der Trichter zur Ideengenerierung zwar offen ist, aber klare strategische Ziele und somit z.B. strategische Suchfelder seitens des Top-Managements fehlen. Projekte werden infolgedessen initiiert, ohne dass ihre Passung zur übergeordneten Unternehmensstrategie final geklärt ist.



2.4

Der Bedarf an unternehmenskultureller Fundierung

Begleitende qualitative Antworten der befragten Gruppe weisen darauf hin, dass Struktur und Methodik allein nicht ausreichen. Der wiederholte Wunsch nach mehr „Management Attention“ und einer belastbaren „Innovationskultur“ macht deutlich, dass es ein Umfeld braucht, in dem das Hinterfragen des Status quo, Lernen und Experimentieren als zentrale Elemente der Wertschöpfung etabliert sind.



Stimmen aus dem Mittelstand:

Was würde Innovation in deinem Unternehmen am meisten voranbringen?

„Es braucht mehr Zeit, insbesondere für Führungskräfte, um sich mit Innovation und Innovationskultur auseinandersetzen zu können.“

“Mehr Budget für Forschung und Entwicklung sowie flexible Arbeitsstrukturen wären perfekt für Innovation”

“Zeit, insbesondere für Führungskräfte, um sich mit Innovation, Innovationskultur auseinandersetzen zu können. Das Tagesgeschäft geht meist vor, sodass die Zeit und der Raum für die Auseinandersetzung mit Innovation nicht bleibt.”

“Mehr Experimentierfreude im frühen Stadium.”

“Klare Unterstützung durch das Management inkl. Strategie.”

“Innovationszeit“ für alle Mitarbeitenden.”

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Aus der analytischen Einordnung der Umfrageergebnisse lassen sich konkrete Handlungsfelder ableiten. Die folgenden vier Ansätze dienen Entscheidungsträgern als konstruktive Impulse zur Förderung von Innovation mit begrenzten Ressourcen.

3.1

Strategische Fokussierung von Innovationsaktivitäten

Um sicherzustellen, dass Innovationsprojekte strategischen Mehrwert liefern und dem Scheitern von Innovationsprojekten entgegenzuwirken, sollte das Management klare Leitplanken definieren, die direkt auf die Unternehmensstrategie einzahlen. Dazu gehören z. B. strategische Suchfelder, Priorisierung nach Unternehmensrelevanz und verbindliche Kriterien für die Initiierung von Projekten. So wird jede Innovation gezielt zur Umsetzung der übergeordneten Unternehmensziele genutzt und Ressourcen effizient eingesetzt.

3.2

Verbindliche Portfoliosteuerung

Eine effektive Innovationsarbeit erfordert eine klare Steuerung des gesamten Ideen- und Projektportfolios. Zentral ist ein strukturiertes Ideenmanagement, das Ideen bewertet und qualifiziert, um eindeutig zu entscheiden, welche verfolgt werden („Tun“) und welche verworfen werden („Lassen“). Auf dieser Basis erfolgt eine systematische Priorisierung, sodass Ressourcen auf strategisch relevante Projekte konzentriert werden. Es wird empfohlen, den Trichter im Innovationsprozess früher zu verengen:

- **Fokussierte Initiativen:**
Organisationen sollten die Anzahl parallel laufender Projekte reduzieren und verbleibende Vorhaben mit klaren Zielvorgaben, Meilensteinen und verbindlichen Budgets ausstatten.
- **Konsequente Portfolio-Bereinigung:**
Statt Vorhaben bei Ressourcenmangel lediglich zu depriorisieren, bedarf es formaler „Kill-Kriterien“. Projekte ohne validierte Marktrelevanz müssen aktiv gestoppt werden, um blockierte Ressourcen freizugeben.

3.2

Etablierung struktureller und kontextueller Freiräume

Die empirisch beobachtete Verschiebung hin zu überwiegend inkrementellen Innovationen verdeutlicht, wie wichtig es ist, Ressourcen gezielt für radikalere Vorhaben zu sichern. Ein Ansatz, den Unternehmen aus dem Maschinenraum-Netzwerk bereits verfolgen, besteht darin, Innovationsbudgets prozentual an den Umsatz zu koppeln. Dadurch wächst das verfügbare Budget in erfolgreichen Phasen automatisch mit und stärkt gezielt die Investitionskraft für zukunftsweisende Innovationen. Gleichzeitig wird Innovation als strategische Priorität fest im Geschäftsmodell verankert.

Die Auswertung unserer Umfrageergebnisse verdeutlicht, in welchem Rahmen sich die Investitionsquoten derzeit bewegen und wo bereits heute Akzente für die Zukunft gesetzt werden

- **Geringe Investitions-Quoten:** Bei über 60 % der antwortenden Unternehmen liegen die Investitionen in F&E und Innovationen im untersten Bereich von unter 2 % des Umsatzes
- **Spitzengruppe:** Rund 17 % der Teilnehmer (n=6) investieren bereits substantiell mit 6 % und über 10 % des Umsatzes in F&E und Innovationen
- **Hohe Intransparenz:** Mit 39,4 % stellt „Keine Angabe“ die größte Einzelkategorie dar

Des Weiteren impliziert die Umfrage die Empfehlung, dass Führungskräfte eine dedizierte Innovationszeit gegen die Dominanz des Tagesgeschäfts verteidigen sollten. Je nach Unternehmensgröße und strategischer Zielsetzung bieten sich hierfür zwei komplementäre Wege der Ambidextrie an:

- **Strukturelle Ambidextrie:**

Hierbei werden autonome Einheiten oder spezialisierte Teams geschaffen, die räumlich und organisatorisch vom Kerngeschäft isoliert agieren.

Dies ermöglicht die Entwicklung radikaler Innovationen und neuer Geschäftsmodelle fernab der kurzfristigen ROI-Kennzahlen des Bestandsgeschäfts.

- **Kontextuelle Ambidextrie:**

Für Organisationen, die keine eigenständigen Abteilungen aufbauen wollen oder können, müssen innerhalb der bestehenden Linien- oder Matrixorganisation klare Freiräume geschaffen werden.

Dies erfordert eine Kultur, die es Mitarbeitenden erlaubt, ihre Zeit eigenverantwortlich zwischen operativen Aufgaben und explorativen Projekten aufzuteilen. Dies ermöglicht verstärkt die Entwicklung inkrementeller Innovationen.

Best Practice aus der Befragung

Ein Teilnehmer beschreibt die erfolgreiche Umsetzung kontextueller Freiräume: Mitarbeitenden in der Entwicklung und im Produktmanagement stehen explizit „15 % der Arbeitszeit für eigene Ideen“ zur Verfügung.

Ein solcher „geschützter Raum fernab der eigentlichen Produktentstehung“ stellt sicher, dass Innovation nicht nur als Zusatzaufgabe, sondern als integraler Bestandteil der Rolle begriffen wird.

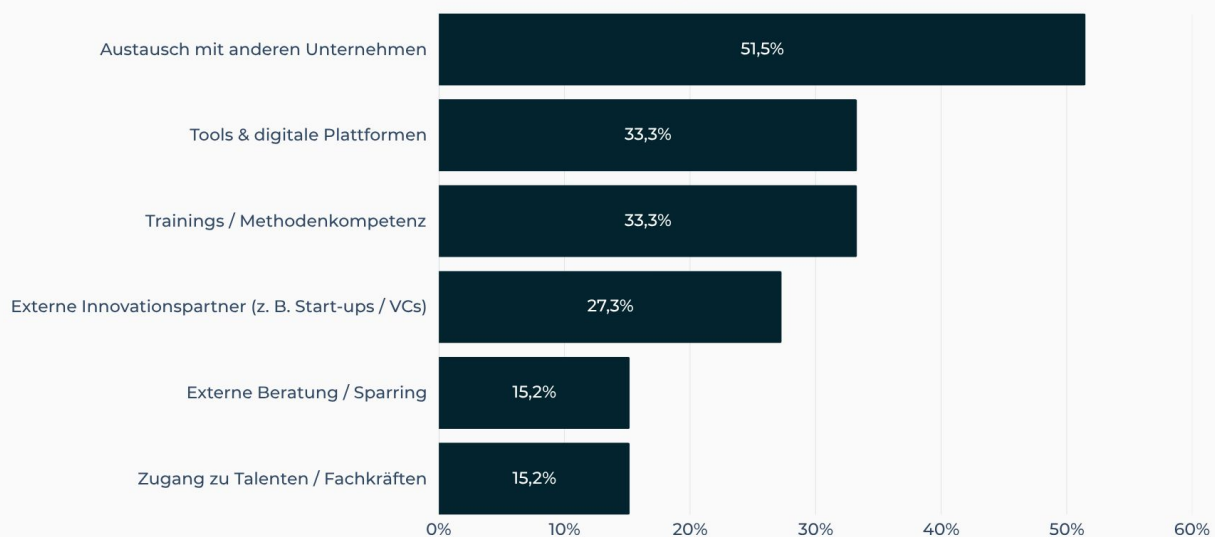
3.3

Strategische Nutzung externer Ökosysteme

Der in den Daten dokumentierte Personalmangel (46,9%) limitiert die interne Innovationskraft massiv. Eine effiziente Gegenmaßnahme ist die strukturierte Öffnung des Innovationsprozesses nach außen (Open Innovation).

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (51,5%) identifiziert den direkten Austausch mit anderen Unternehmen als den wertvollsten Hebel für ihre Innovationsarbeit. Darauf folgt für gut jeden Dritten (33,3 %) die Nutzung digitaler Tools und Plattformen sowie der Aufbau von Methodenkompetenz (33,3%) durch gezielte Trainings. Der starke Fokus auf Vernetzung verdeutlicht, dass für die Teilnehmenden vor allem das praxisnahe Lernen von Gleichgesinnten und der direkte Erfahrungstransfer im Vordergrund stehen, um das eigene Innovationsmanagement effizienter zu gestalten.

Welche Unterstützung wäre für dein Unternehmen am wertvollsten?



Empfehlung

Mittelständische Unternehmen profitieren von strategischen Partnerschaften mit externen Akteuren (Start-ups, Hochschulen, Forschungsinstituten) oder komplementären Unternehmen. Dies ermöglicht den schnellen Zugang zu neuen Technologien, digitalen Methoden und Fachwissen, ohne langfristig eigene personelle Kapazitäten im Unternehmen aufbauen zu müssen.

Entscheidend hierbei ist jedoch eine klare Rollenverteilung und die Begegnung auf Augenhöhe, um externe Impulse reibungsfrei in die eigene Organisation überführen zu können.

3.4

Führungskräfte als Enabler der Innovationskultur

Die Transformation hin zu einem innovativen Unternehmen ist maßgeblich eine Führungsaufgabe. Die Daten zeigen, dass formale Prozesse ins Leere laufen, wenn die Aufmerksamkeit des Managements fehlt.

Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden notwendige Freiräume einräumen, methodisches Wissen vermitteln und eine Fehlerkultur vorleben, die exploratives Arbeiten legitimiert, kann ein kultureller Wandel und die strukturelle Verankerung von Innovation unterstützt werden. Der Wunsch hiernach wurde mehrfach in der Umfrage genannt.

Key Take-Aways

- **Strategische Verankerung als Voraussetzung für wirksame Innovation**
Jede Innovation benötigt klar definierte strategische Ziele, die konsequent auf die übergeordnete Unternehmensstrategie einzahlen. So wird sichergestellt, dass Innovationsinitiativen nicht isoliert entstehen, sondern gezielt zur langfristigen Wertschöpfung und Positionierung des Unternehmens beitragen.
- **Ressourcenkonflikt (Ambidextrie-Dilemma)**
Bei Engpässen gewinnt fast immer das operative Kerngeschäft (Exploitation). Dies führt dazu, dass mutige Zukunftsprojekte (Exploration) systematisch zugunsten risikoarmer, schrittweiser Verbesserungen ("inkrementelle Innovation") depriorisiert werden.
- **Effizienz durch aktive Portfoliosteuerung**
Erfolgreiche Innovation entsteht durch die Priorisierung strategisch relevanter Initiativen statt durch eine Vielzahl von Projekten. Klare Entscheidungskriterien für den Projektstopp („Kill-Kriterien“) helfen, wertvolle Kapazitäten zu schützen. Statt Vorhaben nur zu pausieren, ermöglicht ein konsequentes Beenden strategisch-nachgelagerter Projekte den nötigen Freiraum für erfolversprechende Innovationsvorhaben.
- **Notwendigkeit geschützter Freiräume**
Um Innovationen gegen den ROI-Druck des Kerngeschäfts zu verteidigen, sollten Ressourcen strukturell (z.B. durch autonome Einheiten) oder kontextuell (z.B. feste Zeitkontingente) vor dem Zugriff des Tagesgeschäfts geschützt werden.
- **Hürde Personalmangel**
Fehlendes Personal ist mit 46,9 % die größte Barriere für Innovationen. Da interne Kapazitäten limitiert sind, wird die Nutzung externer Ökosysteme und Partnerschaften als entscheidender Treiber identifiziert. Der Austausch mit anderen Unternehmen wurde zudem als der entscheidendste Hebel von den Befragten identifiziert.